Günter Silberer (Hg.)

Kundenkenntnis im Handel

Ausprägungen, Herkunft und Wirkungen

Universitätsverlag Göttingen

Günter Silberer (Hg.)

Kundenkenntnis im Handel

erschienen im Universitätsverlag Göttingen 2009

Günter Silberer (Hg.)

Kundenkenntnis im Handel

Ausprägungen, Herkunft und Wirkungen



Universitätsverlag Göttingen
2009

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Anschrift des Autors
Prof. Dr. Günter Silberer
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 3
37073 Göttingen

Satz und Layout: Stefan Friedemann, Sascha Steinmann
Umschlaggestaltung: Margo Bargheer

http://univerlag.uni-goettingen.de
ISBN: 978-3-940344-67-0

Inhaltsverzeichnis

Günter Silberer

Kundenkenntnis im Handel – eine Einführung

Wer im Wettbewerb seine Ziele erreichen will, muss sich an den Interessen und am Verhalten seiner Kunden ausrichten. Die Kundenkenntnis zählt jedenfalls zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Wirtschaft. Dies gilt auch für den Einzelhandel, mit dem wir uns in diesem Buch näher befassen wollen. In der Vergangenheit hat sich die Handelsforschung mit der Kundenkenntnis nicht näher beschäftigt. Es lag wohl nahe anzunehmen, dass der Handel mit seinen zahlreichen und unmittelbaren Käuferkontakten seine Kunden ohnehin kennt. Vielleicht ergibt sich die Vernachlässigung des Themas Kundenkenntnis im Handel aber auch aus dem Umstand, dass es gar nicht so leicht ist, diese näher zu untersuchen.

Wenn wir uns im Folgenden mit der Kundenkenntnis im Handel, und zwar im stationären Einzelhandel – etwas näher befassen, so sollen uns dabei zwei Sachverhalte besonders interessieren: Zum einen die Kundenkenntnis in ausgewählten Handelsbranchen, vor allem deren Erfassung, deren Ursachen und deren Wirkungen, zum anderen verschiedene Möglichkeiten, Kundenkenntnis zu erlangen, vor allem die Kundenkontaktanalyse und die Verhaltensforschung am Point-of-Sale.

Nach einem Überblick über die Operationalisierung, die Quellen und die Wirkungen der Kundenkenntnis im Handel berichten zwei Beiträge über erste Studien zur Kundenkenntnis im Einzelhandel, nämlich im Bekleidungseinzelhandel und im Elektrofachhandel. Dabei kann gezeigt werden, wie entsprechende Studien angelegt und wie die Ergebnisse ausgewertet werden können. Von Interesse sind aber auch die Ergebnisse, die dabei zutage gefördert werden konnten.

Drei weitere Beiträge zeigen auf, was unter Kundenkontaktanalysen im Einzelhandel zu verstehen ist, wie diese konzipiert, durchgeführt und ausgewertet werden können. Die erste Analyse betrifft den Elektrofachhandel und befasst sich vornehmlich mit den Kontakthäufigkeiten bei verschieden Kontaktpunkten, den sog. „touch points“. Zwei weitere Studien widmen sich der Abfolge von Kundenkontakten. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Sequenzanalyse bei unterschiedlich langen, eindimensionalen oder mehrdimensionalen Kontaktfolgen

gelegt. Diese Variante der multivariaten Datenanalyse konnte bislang weder in der Handelsforschung, noch in der allgemeinen Marketingforschung nennenswerte Beachtung finden, auch nicht in der Käufer- oder Konsumentenforschung. Unsere Sequenzanalysen und die darauf aufsetzenden Clusteranalysen lassen nicht zuletzt erkennen, wie eine bislang nicht genutzte aber diagnostisch wertvolle Ergänzung der Data-Base im Customer Relationship Management (CRM) aussehen könnte.

Ein weiterer Beitrag befasst sich mit der Analyse des Besucher- bzw. Käuferverhaltens am POS. Dabei rückt ein Kontaktpunkt in den Vordergrund, der für Kaufentscheidungen und deren Realisierung von zentraler Bedeutung ist und der selbst im Zeitalter der weit verbreiteten Selbstbedienung vielfältige Möglichkeiten bietet, den Kunden noch näher kennen zu lernen. Die eine der beiden Studien, auf die näher eingegangen wird, greift auf die klassische Kombination von Beobachtung und Befragung zurück, die andere zeigt auf, welche Möglichkeiten die RFID-Technik beim Tracking des Kundenlaufs bietet. Beide Studien wurden in ausgewählten Supermärkten durchgeführt, die eine in den USA, die andere in Deutschland.

Der letzte Beitrag befasst sich mit der Kundenkenntnis im Einzelhandel als Managementaufgabe. Er zeigt auf, welche Ziele dabei angestrebt werden können, welche Hilfestellungen sinnvoll sind, welche Anreize eine Kundenkenntnis fördern helfen und wie entsprechende Erfolge erfasst und in einer Optimierungskalkül berücksichtigt werden können. Die dabei gemachten Ausführungen beruhen auf allgemeinen Überlegungen zum Wissensmanagement, aber auch auf den zuvor berichteten Studien, in denen nicht nur relevante Befunde präsentiert, sondern auch neue Wege aufgezeigt werden, die der Handel beim Aufbau und bei der Pflege seiner Kundenkenntnis einschlagen kann.

Günter Silberer

Kundenkenntnis im Handel – Operationalisierung, Quellen und Wirkungen im Überblick

1. Einleitung

Wer im Wettbewerb bestehen und seine Ziele erreichen will, muss sich an den Interessen, Verhaltensweisen und Erfolgen seiner aktuellen und potenziellen Kunden orientieren. Dies bedeutet, dass der Anbieter seine Kunden von heute und von morgen kennen muss, wenn er erfolgreich sein will. Diese Erkenntnis ist ebenso zentral wie unbestritten (vgl. Bungard et al. 2003).

Die Kundenkenntnis zählt zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Wirtschaft bzw. im marktorientierten Management. Wer nun erwartet, dass dieser Erfolgsfaktor bislang näher untersucht worden ist, muss vom derzeitigen Stand der Forschung enttäuscht sein. Weder die Handels- und Marketingforschung noch die breiter angelegte Erforschung der Erfolgsfaktoren haben sich mit der Kundenkenntnis auf der Anbieterseite näher befasst. Demgegenüber ist allerdings die „öffentlich zugängliche Information" über das Verhalten der Nachfrager inzwischen enorm gewachsen. Dazu haben vor allem Lehrbücher, Sammelwerke und Zeitschriftenbeiträge aus dem Bereich der Konsumentenforschung beigetragen. Für den deutschsprachigen Raum seien das Lehrbuch von Werner Kroeber-Riel & Peter Weinberg (2003) mit dem Titel „Konsumentenverhalten" und für den englischsprachigen Raum die Zeitschrift „Journal of Consumer Research" hervorgehoben. Zu nennen ist aber auch die kommerzielle Markt- und Meinungsforschung, die einen Teil ihrer Befunde ebenfalls veröffentlicht. Die Vernachlässigung des Themas „Kundenkenntnis" mag auch insofern überraschen, als seit geraumer Zeit immer mehr Beiträge zum Wissensmanagement in Unternehmen publiziert werden. Unter diesen Veröffentlichungen finden sich auch Beiträge zum „Customer Knowledge Management" (CKM) (z. B. Kolbe, Österle & Brenner 2003). In den sog. CKM-Beiträgen stehen jedoch die Möglichkeiten einer elektronischen Sammlung und Aufbereitung von Kundendaten im Vordergrund, nicht die Kundenkenntnis, auch wenn angenommen werden darf, dass die Kundenkenntnis durch ausgebaute DV-Systeme durchaus verbessert werden kann.

Im Folgenden wollen wir uns mit der Kundenkenntnis in einem Wirtschaftsektor näher befassen, der sich durch recht zahlreiche Kundenkontakte auszeichnet: mit der Kundenkenntnis im Konsumgütereinzelhandel. In diesem Wirtschaftszweig finden sich allerdings recht unterschiedliche Betriebsformen – neben dem stationären Handel u.a. der Versandhandel, der ambulante Handel und der elektronische Handel (online retailing). Aus Platzgründen wollen wir unsere Betrachtungen hier auf den stationären Handel beschränken und vor allem solche Betriebsformen ins Auge fassen, in denen sowohl die Fremdbedienung und damit der persönliche Kontakt zum Kunden als auch die Selbstbedienung und damit ein unpersönlicher Kontakt mit dem Kunden praktiziert werden.

2. Operationalisierung der Kundenkenntnis

Bevor wir uns mit den Wegen zur Kundenkenntnis und den Wirkungen dieser Kenntnis befassen, müssen wir das Konstrukt „Kundenkenntnis" näher betrachten und möglichst operationalisieren. Dies bedeutet, dass wir zunächst bestimmen, was unter „Kunden" und was unter „Kenntnis" verstanden werden soll, und dass wir dann die wichtigsten Dimensionen der Kundenkenntnis herausarbeiten. Von dieser Arbeit wird dann nicht nur die Analyse von Ursachen und Wirkungen der Kundenkenntnis profitieren, sondern auch die Entwicklung von Vorschlägen an das Kundenkenntnis-Management.

2.1 Das Kundenverständnis und der Wissensbegriff

Unter *Kunden* wollen wir dem allgemeinen Sprachgebrauch folgend jene Menschen oder Institutionen verstehen, die bei einem bestimmten Anbieter kaufen. Kunden sind somit jene Abnehmer, die ein Unternehmen für sich gewinnen konnte. Genauer betrachtet sind dies die aktuellen Kunden. Wenn wir von ehemaligen und von potenziellen Kunden sprechen, so soll dies kenntlich gemacht werden. Ehemalige Kunden sind jene, die früher einmal als Käufer gewonnen werden

konnten, aber in der Zwischenzeit an die Konkurrenz abgewandert sind. Potenzielle Kunden sind jene Menschen oder Institutionen, die der Anbieter gewinnen könnte, weil sie einem Kauf bei ihm nicht grundsätzlich abgeneigt sind oder weil sie als Kunden der Zukunft erst noch nachwachsen müssen.

„Kenntnis" steht für Wissen und damit für einen kognitiven Sachverhalt und ist somit an Personen gebunden. Bei diesem Verständnis, das weit verbreitet ist, lassen sich Wissen oder Kenntnisse recht leicht von dem abgrenzen, was im Wissenskontext ebenfalls häufig zur Sprache kommt, nämlich von der „Information" und von den sog. „Daten".

„Daten" sind Zeichen, die in eine bestimmte Abfolge gebracht sind und deren Abfolge sich nach bestimmten Regeln – der Syntax – richtet. Wenn es gelingt, aus den Daten eine sinnvolle Aussage herzuleiten, d.h. auf eine Fragestellung zu beziehen und entsprechend zu formulieren, dann entsteht *„Information"*. Für den Menschen, der diese Information aus Daten gewinnt, bedeutet die Information zumeist auch gleichzeitig Wissen. Ein Bericht, der Information liefert, darf aber nicht generell mit Wissen gleichgesetzt werden. Wer einen Bericht erhält, muss diesen erst einmal lesen und auch noch verstehen, wenn er zum entsprechenden *„Wissen"* – zum Wissen des Autors – gelangen will (vgl. Forst 1999 S.175). Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass aus Daten keine Information erwachsen und aus Informationen kein Wissen resultieren muss. Ein Datenpool kann auch ein Datenfriedhof werden. Eine Informationsgesellschaft ist noch lange keine Wissensgesellschaft. Und aus einer „Kundendatenbank" und/oder einer „Kundeninformation" muss keineswegs „Kundenkenntnis" entstehen.

Wenn nun aber Informationen mit Wissen gleichgesetzt werden, was gar nicht selten der Fall ist, mag dies einem verständlichen und auch in der Wissenschaft nicht unmöglichen Wunschdenken entsprechen; diese Praxis ist jedoch keine zweckmäßige Sprachregelung, wenn es darum geht, das Entstehen und Vergehen von Wissen zu verstehen und ggf. auch noch zu steuern.

2.2 Grundlegende Dimensionen der Kundenkenntnis

Grundlegende Dimensionen der Kundenkenntnis sind erstens die Trägerschaft und Gebundenheit, zweitens die Inhalte und Modi, drittens die Breite, Tiefe und Fundierung sowie viertens die Aktualität und prognostische Relevanz (Silberer 2004).

(1) Trägerschaft und Gebundenheit der Kundenkenntnis

Wissen als kognitives Element ist an Personen oder an Menschen gebunden. Es kann nun aber dennoch sinnvoll sein, zwischen Individuen, Gruppen und größeren Einheiten wie z.B. Abteilungen und ganzen Unternehmen als Trägern von Wissen zu unterscheiden. Damit ist jedoch – genau besehen – die Verteilung von Wissen angesprochen. Es geht dann nämlich um die Frage, wer in einem Team, einer Abteilung oder einem Unternehmen was weiß. So kann die Kundenkenntnis im Unternehmen mehr oder weniger asymmetrisch auf die Beschaffung, die Produktion und den Vertrieb verteilt sein, auch ganz unterschiedlich auf die verschiedenen Hierarchieebenen. Befinden sich Wissensträger im Unternehmen, dann können wir von einem internen Kundenwissen sprechen, ist es auch außerhalb des Unternehmens vorhanden und daher für unternehmerische Zwecke nur schwer verfügbar, wird es als externes Wissen bezeichnet (Aslanidis & Korell 2007 S.2).

Wenn sich mehrere Individuen oder Teams ein Wissen über Kunden teilen, also über gemeinsames Wissen verfügen, wird dies gelegentlich auch als „kollektives“ oder „soziales Wissen“, als „shared knowledge“ oder „collective mind“ bezeichnet Wenn Probst, Raub & Romhardt (1998 S.38) von einer „organisationalen Wissensbasis“ sprechen, beziehen sie dabei aber auch verfügbare Informationen mit ein. Sprechen solche Autoren, die auch Informationen zum Wissen zählen, von einem an eine einzelne Personen gebundenen Wissen, dann bezeichnen sie dieses gelegentlich auch als „individuelles Wissen“.

Die personale Gebundenheit des Wissens kann auch in einer anderen Hinsicht interpretiert werden, und zwar als das Bestreben der Wissensträger, „ihr“ Wissen

für sich zu behalten. Gebundenheit kann außerdem bedeuten, dass ein Träger nicht fähig ist, sein Wissen anderen mitzuteilen. Auch der gelegentlich konstatierte Umstand, dass ein Träger von Wissen sich seines Wissens gar nicht bewusst sein muss, kann in diesem Zusammenhang angeführt werden. Polanyi geht davon aus, „dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen" (1985 S.14).

North (2002 S.48) zufolge ist implizites oder schweigendes Wissen, das auch als „tacit knowledge" bezeichnet wird, tief in den Erfahrungen und Handlungen der einzelnen Person verankert. Im Gegensatz dazu sei das „explizite Wissen" dokumentierbar und damit vom Wissensträger prinzipiell unabhängig (Gentsch 2001 S.30). Dabei sollte allerdings bedacht werden, dass explizierbares Wissen in der Tat „Wissen" im oben definierten Sinne darstellt und dass das „explizierte Wissen" eher dem entspricht, was wir oben als „Information" bezeichnet haben. Demnach wäre „explizierte" Kundenkenntnis nichts anderes als Kundeninformation, die in der Tat sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens weitergegeben werden kann.

(2) Inhalte und Modi des Wissens

Der Inhalt einer Kundenkenntnis ist das Wissen über Kunden. Näher betrachtet können es Kenntnisse über einen einzelnen Kunden, so z. B. bei persönlichen Bekanntschaften oder Stammkunden, über eine Gruppe von Kunden, ein Kundensegment oder die gesamte Kundschaft sein. Ein Verkäufer kann z.B. den Namen, den Familienstand, den Beruf sowie Wünsche und Interessen bestimmter Kunden kennen. Vielleicht weiß er auch um sog. Kundentypen, wie z. B. Preis-, Qualitäts- oder Markenkäufer, und kann auch einzelne Kunden, die er gar nicht näher kennen muss, diesen Gruppen zuordnen.

Was man im Handel über Kunden wissen kann, ist jedenfalls vielfältig, was allein schon ein Blick auf Lehrbücher zum Konsumentenverhalten erkennen lässt. Einige Stichworte sollen genügen: Das Wissen um den Kaufentscheidungsprozess in all seinen Phasen, von der Bedürfnisgenese über das Informations- und Kaufverhalten bis zur Produktverwendung, das Wissen um den

Kundenlebenszyklus, in dem sich einzelne Kunden oder Kundengruppen befinden, vom Erstkauf in der Kindheit über Käufe in der Jugend zum Kaufgeschehen in der Haushaltsgründung und darüber hinaus, die Einschätzung des Potenzials, das ein potenzieller oder aktueller Kunde über den ganzen Lebenszyklus betrachtet mit sich bringt (sein sog. „life cycle value"), und das Wissen um die Einbettung eines Nachfragers, so z.B. die soziale Einbindung eines Konsumenten oder die wirtschaftliche Einbettung eines Geschäftskunden, dessen Stellung in der sogenannten Wertschöpfungskette eines Wirtschaftszweiges. Von besonderer Bedeutung ist jedenfalls auch das Wissen um das, was die Kunden wissen (Stauss 2002) und das, was die Kunden wünschen (Holt, Geschka & Peterlongo 1984 sowie Stauss 1980).

Die Abbildung solcher Sachverhalte im kognitiven System einer Person – wir sprechen hier von Modalitäten oder Modi – kann unterschiedlich ausgestaltet sein. Vier Modalitäten lassen sich unterscheiden:

(1) die eher **bildhafte Ausprägung**, so z.B. beim inneren Bild, das sich ein Verkäufer über einen bestimmten Kunden macht,

(2) die eher **sprachliche, textorientierte Abbildung**, so z.B. dort, wo Kundentypen mit griffigen Schlagworten wie z.B. Preiskäufer, Qualitätskäufer, Schnäppchenjäger, Snob u.dgl. belegt worden sind,

(3) die **primär quantitative bzw. zahlenorientierte Abbildung** von Kunden etwa dergestalt, dass Geschäftskunden nach Umsatz- und Beschäftigtenzahl unterschieden und Privatkunden nach dem Life Time Value beurteilt werden, und

(4) die wohl besonders häufigen **Mischformen**, bei denen sich die Kundenkenntnis aus bildhaften, sprachlichen und quantitativen Kognitionen zusammensetzt.

(3) Die Breite, Tiefe und Fundierung der Kundenkenntnis

Mit den Inhalten von Kundenkenntnis ist meist schon die Breite des Wissens angedeutet. Darüber hinaus sollten jedoch auch die Tiefe und die Fundierung der Kundenkenntnis interessieren.

Die *Breite* der Kundenkenntnis lässt sich nicht nur an allgemeinen Interessen, Verhaltensweisen und Abschätzungen des Kundenwertes festmachen, sondern auch an der Ausprägung dieser Sachverhalte in verschiedenen Produkt- und Lebensbereichen und in verschiedenen Zeiträumen oder Lebenszyklusphasen. Hinzu kommt das Wissen um Kundenreaktionen für den Fall, dass bestimmte Marketingmaßnahmen ergriffen werden. Hierbei handelt es sich um das Reaktionswissen, das mit dem Wissen um mögliche Beeinflussungsinstrumente, z.B. mit Marketing-Know-how, nicht gleichgesetzt werden sollte. Breites Kundenwissen lässt sich auch so verstehen, dass jemand nicht nur seine aktuellen Kunden kennt, sondern auch seine ehemaligen und seine potenziellen bzw. zukünftigen Kunden.

Die *Tiefe* der Kundenkenntnis verweist als weitere Dimension auf die Ausdifferenzierung der Kundenkenntnis, auf die Kenntnis von Ursachen der Kundeninteressen und Kundenverhaltensweisen, auf die Abschätzung der Verhaltensfolgen für die Entscheider und auch andere Betroffene, z.B. auf die Haushalts- oder Familienmitglieder. Hier geht es um subjektive Deutungs- und Begründungsmuster, um die Zuschreibung von Ursachen, auch Attributionen genannt (zur Herausbildung von Attributionen vgl. Hewstone & Antaki 1992). Es geht auch um die Verankerung des Wissens, die mit der Herkunft des Wissens eng verbunden ist. Eine wichtige Verankerung ist die eigene Erfahrung mit Kunden, der Kundenkontakt, die Kundenbeziehung. Wir können hier von einem Erfahrungswissen sprechen. Davon ist das Wissen aus zweiter Hand zu unterscheiden. Dabei ist an jene Kundenkenntnis zu denken, die aus Berichten und Auskünften Dritter resultiert, so z.B. aus Bemerkungen von Kollegen, aus Hinweisen von Vorgesetzten, aus Marktstudien von Instituten oder aus Auskünften von Beratern und anderen Experten. Das „Second-Hand-Wissen" kann selbst recht unterschiedlich verankert sein. Deshalb ist im Einzelfall zu prüfen, worauf sich die Aussagen und Berichte Dritter stützen.

(4) Die Aktualität und Prognosekraft der Kundenkenntnis

Wissen ist immer zeitgebunden. Es kann aktuell sein, es kann aber auch veralten. Die Interessen der Kunden unterliegen ebenso einer Veränderung wie deren Verhalten. Und diese Änderungen sind nicht immer leicht und schon gar nicht unmittelbar zu erkennen. Dies gilt vor allem für Interessen als verdecktes Verhalten und für das Verhalten, das anderen Anbietern gegenüber an den Tag gelegt wird.

Wenn eine Kundenkenntnis dazu beiträgt, das zukünftige Interessenspektrum und Verhalten der Kunden zu erkennen oder zumindest vorauszuahnen, können wir von einer prognostischen Relevanz der Kundenkenntnis sprechen. Diese ist umso eher gegeben, je mehr Wissen um die Ursachen sowie den Bedingungsrahmen des Kundenverhaltens und um die Folgen dieses Verhaltens in der Kundenkenntnis enthalten ist. Insofern basiert der prognostische Wert der Kundenkenntnis immer auch auf dem diagnostischen Wert dieser Kenntnis.

2.3 Die Dynamik der Kundenkenntnis

Wie jedes Wissen, so ist auch die Kundenkenntnis immer im Fluss. In Bezug auf die Dynamik der Kundenkenntnis ist es sinnvoll, die Veränderungen auf der individuellen Ebene von den Veränderungen in der organisationalen Trägerschaft zu unterscheiden.

Die **Kundenkenntnis einer Person** kann sich im Laufe der Zeit in allen oben skizzierten Dimensionen ändern: Inhalte, Umfang, Tiefe, Aktualität u.a. Bei einem fortgesetzten bzw. wiederholten Kundenkontakt muss vor allem mit folgenden Entwicklungen der Kundenkenntnis gerechnet werden:

- der Anreicherung des Wissens (über den Kunden mehr wissen),
- der Vertiefung bzw. Ausdifferenzierung des Wissens (über den Kunden besser Bescheid wissen),
- dem Austausch von Wissen, bei dem alte Erkenntnisse durch neue ersetzt werden (Irrtümer erkennen und korrigieren),

- der Überlagerung von Wissen, so dass ältere Inhalte vergessen werden, und
- schließlich dem „einfachen" Vergessen, das keiner Überlagerung bedarf, was bei fortgesetzten Kontakten allerdings weit weniger zu erwarten ist als dort, wo der Kontakt auf längere Zeit unterbrochen wird.

Veränderungen der **Kundenkenntnis in der Organisation**, im einzelnen Handelsunternehmen, auch in einer Abteilung oder in einer Arbeitsgruppe, sind auch Entwicklungen in der Wissensverteilung. Dabei sollten folgende Phänomene unterschieden werden: Erstens die Weitergabe von Wissen durch einen Mitarbeiter, der das Unternehmen verlässt, an seinen Nachfolger. Zweitens die Verbreitung von Wissen durch Kommunikation im Unternehmen. Dabei handelt es um eine „Diffusion", wenn sich Wissen ausbreitet, wenn die Zahl an Mitwissern wächst. Diese Diffusion muss keinesfalls ein konzentrisches, unaufhaltsames Ausbreiten von Wissen bedeuten. Einzelne Mitarbeiter werden vielleicht – gewollt oder weniger gewollt – übergangen, andere lassen es an einer Übernahmebereitschaft oder Adoptionseignung fehlen. Drittes ist auch der Verlust von Wissen ins Auge zu fassen, der mit dem Ausscheiden von Wissensträgern aus dem Handelsbetrieb einhergehen kann, die ihr Wissen nicht hinterlassen können oder nicht hinterlassen wollen. Viertens kann dem Unternehmen wertvolles Wissen dadurch zuwachsen, dass Mitarbeiter aus konkurrierenden Häusern und/oder Experten aus Marktforschungsinstituten angeworben und eingestellt werden.

3. Quellen der Kundenkenntnis

So komplex das Phänomen Kundenkenntnis, so vielfältig sind auch die Möglichkeiten, Wissen über Kunden zu erlangen. Auf welchem Wege die Kundenkenntnis aufgebaut und verbessert werden kann, soll nun anhand der Situation im stationären Handel dargestellt werden. Dabei interessieren nicht nur die Quellen als solche, sondern auch die jeweils spezifisch gelagerten Möglichkeiten, Kundenkenntnis zu erlangen, so z.B. die jeweils erforderlichen Schritte auf dem Wege zur Kundenkenntnis.

3.1 Interne Quellen

(1) Menschenkenntnis und Intuition

Eine wichtige Quelle der Kundenkenntnis ist die Menschenkenntnis der Mitarbeiter und der Führungskräfte. Gute Menschenkenntnis dürfte gerade dort in einem relativ hohen Maße vorhanden sein, wo sich Menschen für das unternehmerische Handeln, für Führungsaufgaben oder für den Beruf eines Verkäufers aus freien Stücken entschieden haben. Nach Bierhoff (2002 S.179 und S.185) ist Empathie ein Persönlichkeitsmerkmal, dass zum einen eine angeborene Fähigkeit darstellt und zum anderen durch Erfahrungen erworben wird (vgl. auch Küchle 1985 S.17 und Moritz 2007 S.2). Elementare Fähigkeiten und einschlägige Erfahrungen sind in ihrer Kombination wohl besonders vorteilhaft.

Selbst erfahrene Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich im Laufe der Zeit immer wieder auf neue Kunden einstellen, z.B. auf die junge, nachwachsende Generation mit ihren individuellen Ansprüchen und Interessen. Hier kommt dann die vorab vorhandene, angeborene Menschenkenntnis besonders zum Tragen, aber auch die Intuition, welche die richtige Eingebung vermittelt, wenn Anhaltspunkte fehlen. Dies gilt in besonderem Maße für solche Geschäfte, in denen es aufgrund eines durchgängigen Selbstbedienungsprinzips nur selten zu persönlichen Kontakten kommt (vgl. Specht & Fritz 2005 S.87).

(2) Erfahrungen im Umgang mit Kunden

Eine der wichtigsten und ergiebigsten Quellen der Kundenkenntnis im Handel ist die persönliche Erfahrung der Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden. In Gesprächen ergeben sich besondere Chancen, Wünsche und Anforderungen des Kunden kennenzulernen. Außerdem können das Äußere und das Auftreten des Gesprächspartners allein schon Hinweise auf Vorlieben, Fähigkeiten und Kaufkraft liefern. Dies gilt auch für das Beobachten des Kunden, wenn er sich durch den Laden bewegt und Produkte anschaut und auswählt. Kommt er in Begleitung, so kann auch die Interaktion zwischen den Ladenbesuchern dem Beobachter und dem

Gesprächspartner wertvolle Aufschlüsse liefern. Denkbar sind auch mediale Kontakte, so z.B. dann, wenn ein Kunde per Telefon, per Brief oder per E-Mail Anfragen stellt, Bestellungen aufgibt oder Produktmängel reklamiert.

Kommt es häufiger zum persönlichen Gespräch und damit zu einer persönlichen Beziehung, fördert dies auch bei zurückhaltenden Personen die Bereitschaft, wichtige Dinge über sich selbst zu offenbaren. Gerade in kleineren, inhaber- oder familiengeführten Fach- und Spezialgeschäften werden des öfteren längere Gespräche mit den Kunden geführt. Dabei geht es nicht nur um die um erklärungsbedürftige Ware, sondern auch um die individuelle Beratung, die Kundenkenntnis nicht nur voraussetzt, sondern auch fördert. Derartiger Chancen ergeben sich letztlich auch aus der langjährigen Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitern, aber auch aus deren Motivation, aus deren Spaß am Umgang mit Menschen und der Zufriedenheit, die aus solchen persönlichen Kundenbeziehungen resultiert (vgl. Opaschowski 2006 S.111-114).

(3) Interne Statistiken und Berichte

Aufschlussreich sind die Auswertungen von Scannerkassendaten, weil sie zum einen Informationen über den Kaufverbund liefern und zum anderen zeigen können, wie die Kunden auf bestimmte Maßnahmen wie z.B. Sonderangebote, Zweitplatzierungen oder Angebotslücken reagieren. Deshalb können auch sinnvoll aufbereitete Statistiken entscheidend zur Verbesserung der Kundenkenntnis beitragen. Dies gilt in besonderem Maße dann, wenn über Kundenkarten die Möglichkeit besteht, das Kauf- und Bezahlverhalten von Kunden über längere Zeit hinweg zu verfolgen. Führt dies zu einer gezielten Ansprache der Kunden, deren Erfolg sich wiederum feststellen lässt, können wir nicht nur von einer Kundenbeziehung, sondern auch von einer Lernbeziehung, von einer „learning relationship“ sprechen.

Zu Statistiken, die als Quelle für Kundeninformationen in Frage kommen, zählen im Handel neben den Absatz- und Umsatzstatistiken (Verkaufs- und Vertriebsstatistiken) des weitern Statistiken aus der Marktforschungsabteilung,

Statistiken aus der Service-Abteilung (Zahlen zur Nutzung der Vorkauf- und Nachkauf-Services inkl. der Beschwerdeabteilung), ggf. auch die Statistiken aus dem Online-Marketing, so z.B. Auswertungen der Server-Logfiles sowie interne Statistiken und Berichte, die erst einmal zugänglich gemacht, gelesen und interpretiert werden müssen, wenn Wissen entstehen soll. (Eine Ausnahme davon dürfte bei jenen Personen gegeben sein, die an der Erstellung von Statistiken und Datenbanken aktiv beteiligt waren und deren Inhalt bereits kennen.).

(4) Der interne Informationsaustausch

Das Austauschen bzw. Teilen von Erfahrungen mit Kunden und Kenntnissen über Kunden stellt ebenfalls eine wichtige Quelle der Kundenkenntnis dar (vgl. Probst, Raub & Romhardt 2006 S.30). Solche Aktivitäten können ganz spontan zustande kommen und ganz informell ablaufen; es kann aber auch sein, dass das Management entsprechende Prozesse nicht nur begrüßt, sondern auch gezielt initiiert und begleitet. Dabei entfallen alle Nachteile, die mit einer Erstellung und Lektüre von Berichten verbunden sind. Und der Vorteil der Interaktivität kommt hinzu – die Möglichkeit nachzufragen, zu bestätigen, zu widersprechen und mehr oder weniger passende Kommentare abzugeben.

3.2 Externe Quellen

(1) Die Kunden als externe Quellen

Liegen Erfahrungen aus dem Umgang mit Kunden vor, so haben wir sie soeben als interne Quellen eingeordnet. Die Kunden selbst sind jedoch externe Quellen und können als solche im Rahmen einer Untersuchung gezielt genutzt werden. Typische Beispiele für solche Untersuchungen im Dienste der Kundenkenntnis sind Befragungen zu schwer beobachtbaren und nicht leicht zu registrierenden Sachverhalten, so z.B zu Wünschen, Zielsetzungen, Absichten, Plänen, Präferenzen sowie finanziellen Möglichkeiten und anderen Ressourcen, z.B. Kenntnisse, eines Individuums oder eines privaten Haushalts. Dabei können

Interviews im Geschäft, schriftliche oder telefonische Befragungen zuhause oder Online-Befragungen durchgeführt werden, je nach dem, was das Budget erlaubt und welche Zielgruppe anvisiert ist.

Zu den Möglichkeiten einer Primärerhebung im Kundensektor – auch bei sog. Communities (vgl. Bungard et al. 2003 S. 69-71) – kommen weitere, aber weniger oft genutzte Möglichkeiten hinzu, so z.B. das Auswerten von Spuren der Web-Site-Nutzung sowie von Aufzeichnungen in Haushalts- und Tagebüchern als Indikatoren für Interessen, Informationsaktivitäten, Einkäufe und Zufriedenheiten.

(2) Die Konsultation externer Experten

Nicht nur Kunden können Auskunft über sich geben oder Anhaltspunkte liefern, sondern auch jene Menschen, die die Kunden relativ gut kennen. Dabei sind zwei Arten von Kennerschaft zu unterscheiden:

Zum einen die Kennerschaft aufgrund von Erfahrungen oder Beobachtungen im Alltagsgeschehen, z.B. das Wissen von Eltern um die Wünsche und Gewohnheiten ihrer Kinder, das Wissen von Erwachsenen über die Wünsche und das Verhalten ihrer Partner oder das Wissen von Anwohnern über ihre Nachbarn, und zum anderen die Expertise von Experten i.e.S., so z.B. das Wissen von Käufer- und Konsumentenforschern, das sich weniger aus Alltagskontakten, sondern vielmehr aus wissenschaftlichen Studien und einschlägigen Theorien ergibt.

Abgesehen von kommerziell tätigen Experten, die sich ihre Abgabe von Wissen in aller Regel bezahlen lassen, gibt es auch solche, die ihr Wissen unentgeltlich zur Verfügung stellen. Dabei kommen z.B. Wissenschaftler und Verbraucherschützer in Betracht. Allein der Versuch, solche unentgeltlichen Helfer zu finden, kann aber durchaus Aufwand verursachen, so dass dann von einer kostenfreien Akquise von Kundenkenntnis nicht mehr die Rede sein kann.

(3) Das Einstellen neuer Mitarbeiter und Führungskräfte

Ein durchaus sinnvoller Zugang zu Kundenkenntnis kann in der personalpolitischen Akquise von Wissen bestehen: in der Akquise und Einstellung

eines Experten als Mitarbeiter oder Führungskraft, der über das erforderliche Wissen verfügt, sei es durch Abwerbeversuche in Forschungs- und Beratungsinstituten, sei es durch Abwerbeversuche in konkurrierenden Unternehmen (vgl. Probst et al. 1998 S. 153ff.). Vergleichbare Effekte können über den Ankauf von Firmen oder Firmenanteilen und das Eingehen strategischer Partnerschafen erzielt werden. Zu erwähnen ist auch die Einstellung von Nachwuchskräften, die ins Berufsleben einsteigen wollen und aufgrund ihrer Ausbildung neuere Grundlagenkenntnisse mitbringen, die für ein Kundenverständnis wertvoll sein können.

(4) Externe Statistiken und Berichte

Statistische Ämter, Regierungsstellen, Verwaltungen und Kommunen halten eine Vielzahl von Statistiken und Datenbanken vor, von denen zumindest einige dazu beitragen können, die Kundenkenntnis im Handel zu verbessern oder zu untermauern. Im Internetzeitalter ist der Zugang zu solchen Datenbeständen weniger aufwändig als noch zu früheren Zeiten. Informationen über die Gesamtbevölkerung eines Bundeslandes, eines Bundesstaates oder einer Wirtschaftsregion, über die Kaufkraft der Bürger, über Konsum- bzw. Ausgabenstrukturen und über die regionale Verbreitung von Einkaufsmöglichkeiten können vor allem dazu beitragen, die Kenntnis potenzieller Kunden zu verbessern.

(5) Forschungsberichte

Die Wissenschaft vom Konsumenten- bzw. Käuferverhalten publiziert alljährlich zahlreiche Forschungsberichte in Form von Monographien, Zeitschriftenbeiträgen, Aufsätzen in Sammelwerken, Arbeitspapieren und Texten im Internet. Die Ausrichtung dieser Beiträge auf mehr oder weniger spezielle Aspekte ist ebenso typisch wie der in der Wissenschaft gebotene und oft praktizierte Rückgriff auf Theorien oder theoretische Modelle. Besonders nützlich sind zum einen jene Beiträge, in denen sich die Autoren vornehmen, in einem relativ begrenzten Text

den Forschungsstand zu einem bestimmten Thema darzustellen, zum anderen solche Studien, die sich auf jene Sachverhalte beziehen, die eine Lücke in der jeweiligen Kundenkenntnis ausmachen. Eine derartige Lücke könnte sich z.B. auf das Einkaufserleben der Kunden beziehen. Hier wäre es dann sinnvoll, Studien zum Einkaufserleben im stationären Handel heranzuziehen, wie sie u.a. von Donovan & Rossiter (1982), Diller & Kusterer (1986), Diller, Kusterer & Schröder (1987), Bost (1987) und Gröppel (1988) durchgeführt worden sind.

Für die interne Bereitstellung und Weitergabe von Forschungsberichten sind nicht nur deren Inhalte und deren Umfang von Bedeutung, sondern auch das jeweils gewählte Medium. Digitale und digitalisierbare Texte bieten u.a. den Vorteil, dass sie ohne weiteres – ggf. mit einem kurzem Kommentar versehen – zum Abruf in das Intranet eingestellt oder ganz gezielt an die Adressaten per eMail versandt werden können.

(6) Lehrbuchwissen

Das in Lehrbüchern zum Käufer- und Konsumverhalten ausgebreitete Wissen kann ebenfalls zur Kundenkenntnis beitragen. Es ist jedermann zugänglich, somit auch jedem Handelsbetrieb und jedem seiner Mitarbeiter und jeder Führungskraft. Das „Lehrbuchwissen" zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass es eine beachtliche Menge an Information darstellt, die in Wissen überführt werden muss, sondern auch durch den Versuch, allgemeines Erklärungs- oder Zusammenhangswissen in der Form von Theorien und theoretischen Modellen als State-of-the-Art festzuhalten. Lehrbuchwissen eignet sich als Hintergrundwissen oder als Fundierung von Kundenkenntnis, weniger als Quelle für das unmittelbare und präzise Kennen lernen von einzelnen Kunden, Kundengruppen und Kundensegmenten eines bestimmten Marktes oder gar eines konkreten Unternehmens.

3.3 Das Quellen-Mix

Eine erste Betrachtung wichtiger Wege zur Kundenkenntnis im Handel macht bereits deutlich, dass es den Königsweg wohl nicht gibt, wohl aber gute Gründe für eine Kombination einzelner Quellen (Silberer 2004). Die beiden entscheidenden Gründe für eine derartige Kombination sind folgende:

Die Quellen ergänzen sich, weil sie jeweils Unterschiedliches bieten. Sie nehmen in unterschiedlichem Maße Bezug auf die eigenen Kunden, unterscheiden sich im Umfang und in der Tiefe der angebotenen Kundenkenntnis, in der Fundierung, in der Aktualität, in der prognostischen Relevanz, in der Gebundenheit an bestimmte Wissens- und Informationsträger, in der Unentgeltlichkeit des Zugangs und im Zugang selbst (externe versus interne Quellen).

Die Nutzung mehrerer Quellen hat selbst dann einen Vorteil, wenn sich ihr Angebot auf identische Sachverhalte bezieht, weil sich über erkennbare Divergenzen wertvolle Hinweise auf Unrichtigkeiten, Wertungsunterschiede und subjektive Interpretationen ergeben können. Derartige Divergenzen können als Chance verstanden werden, sich mit dem konkreten Sachverhalt näher zu befassen und möglichst Klarheit zu verschaffen.

Zur Kombination von Quellen lässt sich außerdem Folgendes festhalten: Für die Ergänzung interner Quellen durch externe Quellen spricht die abnehmende Gefahr der Betriebsblindheit, des Wunschdenkens und der bevorzugten Betrachtung der aktuellen Kunden. Außerdem können sich die auf verschiedene Quellen verteilten Modi zu einem Gesamtbild zusammenfügen, so z.B. dann, wenn die einen Quellen primär Text- und Zahlenwissen fördern, die anderen dagegen eher plastische, ggf. multisensorische Vorstellungen von den Kunden und den Kundentypen. Vergangenheitsbezogenes Faktenwissen aus der gängigen Statistik bedarf der Ergänzung durch Erkenntnisse oder Theorien, die den Blick auf Zukünftiges selbst dann erlauben, wenn von Änderungen der Rahmenbedingungen ausgegangen werden muss. Grundlagenwissen bedarf der Kombination mit fall-,

situations- und kundenspezifischen Anhaltspunkten, weil nur so ein Kundenverständnis entsteht, das über ein rein deskriptives Wissen hinausgeht.

Das Quellen-Mix ergibt sich auch aus der Aufgabenstellung und der Verantwortung der Wissensträger. Ein Abteilungsleiter, der sich für seine Kundenkenntnis und die seiner Mitarbeiter verantwortlich fühlt, wird sich nicht nur mit den Mitarbeitergesprächen sowie mit den Gesprächen mit ausgewählten Kunden und mit der Beobachtung der Ladenbesucher zufrieden geben. Er dürfte eher als seine Mitarbeiter dazu neigen, interne und externe Berichte in fach- und branchenspezifischen Publikationen zu lesen. Die Mitarbeiter dürften dazu neigen, sich im alltäglichen Gespräch mit Kollegen auszutauschen und sich auf die eigenen Erfahrungen im Umgang mit den Kunden zu verlassen. Eine solche Asymmetrie im Quellen-Mix kann sehr zweckmäßig sein. Zum einen deswegen, weil das Interesse und das Hintergrundwissen des Abteilungsleiters eine nutzbringende Lektüre von Fachpublikationen fördern kann, zum anderen deswegen, weil er in der Lage ist, sein Wissen rechtzeitig und in geeigneter Art und Weise an seine Mitarbeiter weiterzugeben. Generell gesagt: Es mag in der Regel vollauf genügen, wenn Teile der Kundenkenntnis, die über die Erfahrungen im Umgang mit den Kunden hinausgehen, nur an einigen wenigen Stellen, z.B. in der Betriebs- und Abteilungsleitung, angesammelt und entwickelt werden, um von dort dann an alle wichtigen Akteure weitergegeben zu werden. Und beim Wissen um die künftigen Kunden mag es genügen, wenn es vorerst allein auf der Leitungsebene angesiedelt ist.

4. Wirkungen der Kundenkenntnis

Für die Beuteilung der Kundenkenntnis sind deren Auswirkungen von zentraler Bedeutung. Deshalb gilt es zu bestimmen, welche Wirkungen von einer guten bzw. einer schlechten Kundenkenntnis ausgehen können. Kundenkenntnis hat Auswirkungen, die das Unternehmen betreffen, und Auswirkungen, die die

Kunden betreffen (Silberer 2004). Auf längere Sicht gesehen beeinflussen die internen Wirkungen die externen und umgekehrt.

4.1 Interne Wirkungen der Kundenkenntnis

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass eine Verbesserung der Kundenkenntnis dazu führt, dass das Angebot, dessen Präsentation, dessen Kommunikation und die Preise besser auf die Interessen und die Zahlungsbereitschaft der Kunden abgestellt werden und damit der Markterfolg sowie das Betriebsergebnis verbessert wird. Außerdem darf angenommen werden, dass damit nicht nur eine bessere Entlohnung de Mitarbeiter einhergehen kann, sondern auch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, zumal eine gute Kundenkenntnis auch intrinsischen Motiven der Mitarbeiter entsprechen kann.

Korell & Spath (2003 S.53) gehen ebenfalls und ganz allgemein gesprochen davon aus, „dass, je länger eine Kundenbeziehung besteht, der Anbieter mehr und mehr über die Prozesse der Kunden, die beim Kunden eingesetzten Technologien und damit auch über die Probleme und Bedürfnisse seiner Kunden in Erfahrung bringt. Und damit erhöht sich für den Anbieter die Chance, mit den richtigen, individuellen Produkten und Lösungen zum richtigen Zeitpunkt auf den Bedarf des Kunden zu treffen“.

Wenn das Handelsmanagement die Kunden gut kennt, kann es seine Sortiments- und Preispolitik, seine Präsentations- und Kommunikationspolitik besser auf die Wünsche und Preisbereitschaften abstimmen – auch zugunsten der eigenen Erfolgsziele (vgl. Korell & Spath 2003 S.52). Und die Kundenkenntnis der einzelnen Mitarbeiter im Verkauf, im Service, auch in der Reklamationsabteilung, trägt ebenfalls dazu bei, dass sich der Umgang mit Kunden zur beiderseitigen Zufriedenheit gestaltet.

Zu den Wirkungen der Kundenkenntnis können im Einzelnen folgende gezählt werden (vgl. Reichheld 1997 S.58-66 sowie Grönross 1990 S.5-6):

- Kundenkenntnis verbessert das Angebot, steigert das Vertrauen in die Preis-Leistungs-Relationen und fördert damit die Kundenzufriedenheit, die Anbietertreue und die positive Mund-zu-Mund-Werbung,
- Kundenkenntnis fördert auch das nachhaltige Interesse am gesamten Angebot und damit die Chancen im Cross Selling sowie Folgekäufe,
- Kundenkenntnis kann das Betriebsergebnis auch dadurch fördern, dass sie zur Reduzierung von Kosten beiträgt, z.B. zur Begrenzung des Zeitaufwands bei Beratungen, weil man den Kunden und seine Interessen sowie seine Ressourcen bereits näher kennt,
- Kundenkenntnis reduziert die Preiselastizität der Nachfrage, da die Preisbereitschaft mit dem Vertrauen in die Leistung und in den Service eher steigt als fällt.

4.2 Externe Wirkungen der Kundenkenntnis

Die meisten externen Wirkungen einer guten Kundenkenntnis sind bereits angesprochen worden, weil sich aus ihnen der Markterfolg und damit der Erfolg des Unternehmens ergibt. Gemeint sind vor allem die wahrgenommenen Preis-Leistungs-Relationen, die Preisbereitschaft, die Geschäftstreue bzw. Folgekäufe, die Bereitschaft zu Verbundkäufen und die positive Mund-zu-Mund-Werbung,

Ewas näher betrachtet kann davon ausgegangen werden, dass sich ein Kunde von einem Mitarbeiter, der ihn kennt oder richtig einzuschätzen weiß, besser verstanden und eher ernst genommen fühlt und deswegen auch eher bereit ist, seine Erfahrungen mit dem Verkäufer zu teilen und ihm seine Interessen und Ressourcen zu offenbaren (vgl. Roccasalvo 2003 S.48). Des weiteren ist zu vermuten, dass ein so verstandener Kunde auch eher bereit ist, nicht nur dem betreffenden Geschäft, sondern auch dem Kanal an sich, dem stationären Handel, treu zu bleiben und weniger dazu neigt, in andere Verkaufskanäle des Handels wie z.B. in den Versandhandel oder das shopping beim online retailer oder in

herstellereigene Vertriebskanäle wie z.B. in die Läden und Niederlassungen der Hersteller oder in deren Direktvertrieb per TV-Verkauf oder eCommerce zu wechseln.

5. Kundenkenntnis als Forschungsobjekt

Um in Zukunft mehr als derzeit über die Kundenkenntnis der Anbieter im Handel in Erfahrung bringen zu können, bieten sich drei Ansatzpunkte und Herausforderungen an:

- Erstens die Erfassung der Kundenkenntnis als multidimensionales Konstrukt, das sich eindeutig und konsequent von dem Konstrukt der Information und dem Daten-Konzept abgrenzt, und die Erprobung geeigneter Messinstrumente und zielführender Forschungsprozeduren,
- zweitens die nähere Bestimmung von Einflussfaktoren und Kausalitäten im Lichte relevanter Theorien, vor allem der Motivationstheorien, der Theorien der unternehmensinternen Kommunikation und Theorien der Zuschreibung von Interessen, Fähigkeiten und Ressourcen, also der Attributionstheorien,
- und drittens die gezielte Analyse möglicher Wirkungen einer guten und einer schlechten Kundenkenntnis und die gleichzeitige Entwicklung einer Theorie der Wissenfolgen, die als elaborierte Theorie noch gar nicht existiert. Ausgangspunkt könnte dabei die alte und oft zitiert Aussage sein: „Wissen ist Macht“.

Eine Erforschung der Kundenkenntnis im Konsumgüterhandel wäre gut beraten, nicht nur verschiedene Bereiche wie z.B. den Lebensmittelhandel, den Elektrofachhandel oder den Bekleidungshandel einzubeziehen, sondern auch auf die Kundenkenntnis in jeweils recht unterschiedlichen Betriebsformen wie Nachbarschaftsläden, Supermärkten, Verbrauchermärkten, Warenhäusern,

Discountern, Fachgeschäften, Fachmärkten, Versandhändlern und online retailern einzugehen.

Ein interessanter Aspekt könnte sich auch auf die von Kunden wahrgenommene Kundenkenntnis des Händlers und seiner Mitarbeiter richten und z.B. nach der Akzeptanz einer besonders ausgeprägten Kundenkenntnis fragen, nach der Bereitschaft von Kunden, „gläserne Kunden" zu sein oder zu werden.

Literatur

Aslanidis, Stephanie & Korell, Markus (2007).
Customer Knowledge Management – Kundenwissen in der Produktentwicklung gezielt nutzen. URL: http://wiman.server.de/servlet/is/1160/CKM.pdf?command =downloadContent&filename=CKM.pdf (Stand: 30.06.2007), 8 Seiten.

Bierhoff, Hans-Werner (2002).
Theorien hilfreichen Verhaltens, in: Frey, Dieter & Irle, Martin (Hrsg.). Theorien der Sozialpsychologie, Band II, Interaktions- und Lerntheorien, Bern-Göttingen-Toronto-Seattle: Huber, S. 178-197.

Bost, Erhard (1987).
Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten, Heidelberg: Physica-Verlag.

Bungard, Walter, Fleischer, Jürgen, Nohr, Holger, Spath, Dieter & Zahn, Erich (Hrsg.) (2003).
Customer Knowledge Management. Erste Ergebnisse des Projektes Customer Knowledge Management Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.

Diller, Hermann & Kusterer, Marion (1986).
Die Erfolgsträchtigkeit der erlebnisbetonten Ladengestaltung im Einzelhandel. Eine empirische Analyse, Universität der Bundeswehr, Institut für Marketing, Arbeitspapier Nr. 44, Hamburg.

Diller, Hermann, Kusterer, Marion & Schröder, Axel (1987).
Der Einfluss des Ladenlayout auf den Absatzerfolg im Lebensmitteleinzelhandel. Eine empirische Analyse, Universität der Bundeswehr, Institut für Marketing, Arbeitspapier Nr. 18, Hamburg.

Donovan, Richard J. & Rossiter, John R. (1982).
Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach, in: Journal of Retailing, Vol. 58, No. 1, pp. 34-57.

Forst, Annelyse (1999).
Wissen als betriebliche Ressource, in: Schmidt, Ralph (Hrsg.). 21. Online-Tagung der DGI: Aufbruch ins Wissensmanagement, Frankfurt am Main, 18. bis. 20 Mai 1999, Proceedings, Frankfurt.

Gentsch, Peter (2001).
Wissenserwerb in Innovationsprozessen: Methoden und Fallbeispiele für die informationstechnologische Unterstützung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Grönross, Christian (1990).
Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface, in: Journal of Business Research, Vol. 20 (1990), No. 1, pp. 3-11.

Gröppel, Andrea (1988).
Erlebnisorientierte Kunden im Einzelhandel, Universität Paderborn, Lehrstuhl für BWL, insbes. Absatz-, Konsum- und Verhaltensforschung, Arbeitspapier Nr. 3, Paderborn.

Hewstone, Miles & Antaki, Charles (1992).
Attributionstheorie und soziale Erklärungen, in: Stroebe, Wolfgang, Hewstone, Miles, Codol, J.-P & Stephenson, G. M. (Hrsg.). Sozialpsychologie – Eine Einführung, Berlin-Heidelberg-New York etc.: Springer, S. 112-143.

Holt, Knut, Geschka, Horst & Peterlongo, Giovanni (1984).
Need Assessment. A Key to User-oriented Product Innovation, Chichester-New York-Brisbane-Toronto-Singapore: John Wiley & Sons.

Kolbe, Lutz, Österle, Hubert & Brenner, Walter (Hrsg.) (2003).
Customer Knowledge Management. Kundenwissen erfolgreich einsetzen, Berlin-Heidelberg-New York etc.: Springer.

Korell, Markus & Spath, Dieter (2003).
Customer Relationship Management, in: Bungard, Walter, Fleischer, Jürgen, Nohr, Holger, Spath, Dieter & Zahn, Erich (Hrsg.). Customer Knowledge Management. Erste Ergebnisse des Projektes Customer Knowledge Management, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, S. 52-67.

Kroeber-Riel, Werner & Weinberg, Peter (2003).
Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München: Vahlen.

Küchle, Erwin (1985).
Menschenkenntnis für Manager. Der Schlüssel zum anderen, Lech: Verlag Moderne Industrie.

Moritz, André (2007).
Emphatie. Empathie und Einfühlungsvermögen. URL: http://www.soft-skills.com/kommunikativekompetenz/empathie/einfuehlungsvermoegen.php (Stand: 13.07.2007), 3 Seiten.

North, Klaus (2002).
Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Opaschowski, Horst W. (2006).
Deutschland 2020: Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft, 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Polanyi, Michael (1985).
Implizites Wissen, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Probst, Gilbert, Raub, Steffen & Romhardt, Kai (1998).
Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler & FAZ.

Probst, Gilbert, Raub, Steffen & Romhardt, Kai (2006).
Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Reichheld, Frederick F. (1997).
Der Loyalitätseffekt: Die verborgene Kraft hinter Wachstum und Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt a. M.-New York: Campus Verlag.

Roccasalvo, Grazia Patrizia (2003).
Der Kunde als Gegenstand des Wissensmanagements – Bedeutung und Verwendungsmöglichkeiten von Kundenwissen, in: Nohr, Holger & Roos, Alexander W. (Hrsg.). Customer Knowledge Management, Berlin: Logos, S. 25-65.

Silberer, Günter (2004).
Wege zur Kundenkenntnis, in: Gröppel-Klein, Andrea (Hrsg.). Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Wiesbaden: Deutscher Universiäts-Verlag, S. 261-289.

Specht, Günter & Fritz, Wolfgang (2005).
Distributionsmanagement, 4. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Stauss, Bernd (1980).
Verbraucherinteressen. Gegenstand, Legitimation und Organisation, Stuttgart: Poeschel.

Stauss, Bernd (2002).
Kundenwissens-Management (Customer Knowledge Management), in: Böhler, Heymo (Hrsg.). Marketing-Management und Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 273-295.

Günter Silberer, Sascha Steinmann & Claudia Möller[1]

Die Kundenkenntnis im Bekleidungseinzelhandel – Ergebnisse einer Befragungsstudie

[1] Die Datenerhebung oblag Frau Simone Knoop-Lescow und Herrn Bastian Arning. Die Autoren bedanken sich bei ihnen ganz herzlich.

1. Einleitung

Im Wettbewerb der Handelsbetriebe stellt die Kundenkenntnis einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Dies ist zwar unbestritten, doch fehlt es an Studien, die sich mit diesem Erfolgsfaktor im Handel – aber auch in anderen Branchen – befassen (vgl. Kolbe et al. 2003, Roccasalvo 2003, Silberer 2004, 2008). Aus diesem Grund wurde eine erste Studie zur Kundenkenntnis im Handel durchgeführt, über die hier berichtet werden soll.

Diese erste Studie hat insofern Pilotcharakter, als es in erster Linie darum ging, Erfahrungen mit der Erfassung der Kundenkenntnis, ihren Ursachen und ihren Wirkungen im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung zu sammeln und auf eine repräsentative Stichprobe zu verzichten. Ausgewählt wurden kleinere und mittlere Betriebe des Bekleidungshandels, Schuhgeschäfte eingeschlossen. In diesen Geschäften dominiert die Fremdbedienung und das persönliche Gespräch und somit der direkte Kundenkontakt, der für die Kunden von großer Bedeutung ist und eine Vielzahl von Funktionen erfüllt (vgl. Steinmann 2005, Silberer & Steinmann 2008). Dieser direkte Kundenkontakt eröffnet die Möglichkeit, eine Vielzahl von Informationen und somit eine fundierte Kundenkenntnis zu erlangen. Es gibt aber auch Selbstbedienung, die allerdings eine eher untergeordnete Rolle spielt. Allein aufgrund dieses Umstandes war zu erwarten, dass die Befragten über eine eher persönlich geprägte Kundenkenntnis verfügen.

Die erste Studie zur Kundenkenntnis im Handel sollte vor allem auf drei Fragen erste Antworten liefern:

- Erstens: Was wissen die im Geschäft tätigen Personen über ihre Kunden und wie beurteilen sie ihre Kundenkenntnis?
- Zweitens: Wie wird die Kundenkenntnis der im Geschäft tätigen Personen erlangt und wovon hängt sie ab?
- Drittens: Was bewirkt die Kundenkenntnis der im Geschäft tätigen Personen bei ihren Kunden und im eigenen Geschäft?

2. Die Anlage der Untersuchung

2.1 Das Variablendesign

Die Kundenkenntnis der Mitarbeiter und ihrer Vorgesetzen, die ebenfalls im Verkauf tätig waren, sollte über verschiedene Dimensionen abgebildet werden. Deshalb interessierten u.a. die persönliche Kenntnis der Kunden, die Einschätzung der Kunden als Kundentypen, die Inhalte der Kundenkenntnis und deren Beurteilung seitens der Befragten. Die Inhalte der Kundenkenntnis wurden zum einen offen, zum anderen geschlossen anhand einer Listenvorgabe abgefragt. Zu den vorgegebenen Inhalten zählten u.a. die Wünsche der Kunden, deren Geschmack, Konfektionsgrößen bzw. Schuhgrößen u. dgl., Probleme und Schwierigkeiten der Kunden und deren Urteil über das Geschäft bzw. die Reputation des Geschäfts bei den Kunden.

Bezüglich der Herkunft und ausgewählter Determinanten der Kundenkenntnis interessierten die Quellen der Kundenkenntnis, vor allem die Häufigkeit persönlicher Gespräche, die allgemeine Menschenkenntnis sowie der Spaß am Umgang mit Menschen (Silberer 2004, 2008). Die Quellen wurden offen abgefragt. Als Determinanten wurden drei Variablen erfasst: die persönlichen Gespräche mit den Kunden, die allgemeine Menschenkenntnis und der Spaß im Umgang mit Menschen.

Auf die Wirkungen von Kundenkenntnis beziehen sich Fragen nach den Wirkungen guter Kundenkenntnis im Geschäft und den Wirkungen guter Kundenkenntnis bei den Kunden. Diesbezüglich wurden zwei offene Fragen gestellt. Die geschlossene Frage zu den Wirkungen guter Kundenkenntnis im Geschäft gab folgende Items vor: die Abstimmung des Sortiments auf die Kundenwünsche, die Abstimmung der Preise auf die Preisbereitschaft der Kunden, die Abstimmung der Kommunikation auf die Informationswünsche der Kunden und die Abstimmung der Präsentation auf das Kaufinteresse und die Kaufgewohnheiten der Kunden. Die geschlossene Frage zu den Wirkungen guter Kundenkenntnis bei den Kunden arbeitete mit folgenden Alternativen: die

Verbesserung der Kaufentscheidungen der Kunden, die Steigerung der Kundenzufriedenheit, die Förderung der Mund-zu-Mund-Werbung und die Steigerung der Reputation des Geschäfts.

Als Variablen, die sich auf die befragten Personen beziehen, wurden folgende ausgewählt: das Geschlecht, die Beschäftigungsdauer im jeweiligen Geschäft und die Dauer des Tätigseins in der jeweiligen Branche und die Position der befragten Person innerhalb des Geschäfts.

2.2 Die Erhebungsmethode

Als Erhebungsinstrument wurde ein am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen entwickelter Fragebogen eingesetzt (siehe Anhang). Der Fragebogen war so gestaltet, dass er in schriftlichen Befragungen, aber auch in Interviews zum Einsatz kommen kann. Die Mitarbeiter der ausgewählten Einzelhandelsbetriebe und ihre Vorgesetzten, die ebenfalls im Verkauf tätig waren, wurden während ihrer Arbeitszeit mündlich befragt. Die Pretests und die Hauptstudie fanden im Raum Göttingen und im Raum Bielefeld statt.

Insgesamt beinhaltet der Fragebogen 16 Fragen zum Thema Kundenkenntnis bei Verkäufern (siehe Anhang). Ein Viertel der Fragen waren offene Fragen. Dabei wurde erwartet, dass die Befragten ihre Antworten eigenständig und verständlich formulieren können. Die Mehrzahl der Fragen waren geschlossene Fragen, in denen die Antwortmöglichkeiten vorgegeben waren. Bei der Skalierung der Angaben kam bevorzugt eine sechsstufige Rating-Skala mit verbaler Beschreibung der Abstufungen zum Einsatz (Bortz & Döring 2006 S.177).

2.3 Die ausgewählten Handelsbetriebe

Für die Untersuchung wurden Einzelhandelsgeschäfte in Göttingen und Umgebung sowie im Bielefelder Raum ausgewählt. In Göttingen fiel die Auswahl vor allem auf Geschäfte der Textil- und Schuhbranche. Dabei wurden sowohl

kleine (1-3 Mitarbeiter), mittelgroße (4-8 Mitarbeiter) wie auch große (mehr als acht Mitarbeiter) Geschäfte für die Befragung ausgewählt. Im Bielefelder Raum wurden vorwiegend Textil- und Sportgeschäfte aufgesucht, da die Bereitschaft, an der Befragung teilzunehmen, hier am größten war. Auch in diesem Raum wurden kleine, mittelgroße sowie große Einzelhandelsgeschäfte in die Untersuchung einbezogen. Mit dieser Auswahl rückten Fach- und Spezialgeschäfte in den Vordergrund. Kennzeichnend für diese Geschäfte ist ein vielfältiges Warenangebot mit einem hohen Grad an persönlicher Beratung.

Die befragten Personen waren in erster Linie im Verkauf tätige Mitarbeiter. In den kleinen und mittelgroßen Geschäften haben aber auch die Inhaber oder Geschäftsführer an der Befragung teilgenommen, soweit sie ebenfalls im Verkauf tätig waren. Insgesamt wurden 95 Personen befragt – in Göttingen 59, in Bielefeld 36. 13,7% der befragten Personen waren Inhaber, 4,2% Abteilungsleiter und 3,2% Geschäftsführer. Von den befragten Mitarbeiter waren 42,1 % teilzeitbeschäftigt, 30,5% voll beschäftigt, 5,3% Aushilfen und 1,1% Auszubildende.

3. Ergebnisse der Untersuchung

3.1 Dimensionen der Kundenkenntnis

Die persönliche Kenntnis von Kunden

Zunächst wurde untersucht, wie viele Kunden die Mitarbeiter persönlich kennen. *Tabelle 1* zeigt die Verteilung der persönlichen Kundenkenntnis. Befragte, die nur wenige Kunden persönlich kennen, bilden eine ausgesprochen kleine Minderheit.

Wie die Verteilung der Antworten zeigt, spielt die persönliche Kundenkenntnis in den untersuchten Geschäften – wie erwartet – eine große Rolle. Dies erklärt sich u.a. daraus, dass es sich oft um erklärungsbedürftige Produkte handelt, dass sich die Verkäufer die Zeit nehmen, um ihren Kunden beratend zur Seite zu stehen, und dass viele Kunden zur Stammkundschaft zählen.

Tabelle 1: Persönliche Kundenkenntnis

	rel. Häufigkeit in %
(fast) keine Kunden (0-9%)	2,1*
wenig Kunden (10-29%)	18,9
eher wenig Kunden (30-49%)	11,6
eher viele Kunden (50-69%)	24,2
viele Kunden (70-89%)	27,4
(fast) alle Kunden (90-100%)	15,8

* bedeutet, dass 2,1% der 95 Befragten angaben, „(fast) keine Kunden (0-9%)“ persönlich zu kennen

Einordnung von Kunden in sog. Kundentypen

Die in *Tabelle 2* dargestellten Befunde zeigen, dass insgesamt 83,2% der Mitarbeiter mindestens 50% der Kunden sog. Kundentypen zuordnen können.

Tabelle 2: Einordnung in Kundentypen

	rel. Häufigkeit in %
(fast) keine Kunden (0-9%)	1,1*
wenig Kunden (10-29%)	8,4
eher wenig Kunden (30-49%)	7,4
eher viele Kunden (50-69%)	25,3
viele Kunden (70-89%)	42,1
(fast) alle Kunden (90-100%)	15,8

* bedeutet, dass 1,1% der 95 Befragten angaben, „(fast) keine Kunden (0-9%)“ in sog. Kundentypen einordnen zu können

In diesem Zusammenhang wurden die Befragten auch gebeten, spontan jene Eigenschaften der Kundentypen zu benennen, die sie unter den Kunden in ihrem Geschäft antreffen. Die auf eine offene Frage gegebenen Antworten wurden den Kategorien Kauftypen, Stil/Geschmack, Charakter, Verhalten, der sozialen Schicht/Einkommen und der Altersgruppe der Kunden zugeordnet. *Tabelle 3* liefert die Häufigkeitsverteilung der in Gruppen eingeteilten Antworten (Antwortkategorien mit einer Häufigkeit, die unter 3 % liegt, sind nicht aufgeführt).

Die genannten Kundentypen wurden am häufigsten anhand von Eigenschaften beschrieben, die sich auf Kauftypen und Stil/Geschmack beziehen. 31,6% der Befragten gaben an, dass ihre Kunden Preiskäufer und Schnäppchenjäger sind.

Tabelle 3: Eigenschaften der Kundentypen

Kauftypen	rel. Häufigkeit in %
Preiskäufer /Preisbewusste/Schnäppchenjäger	31,6*
Qualitätskäufer	21,1
Markenkäufer	14,7
Bedarfskäufer	4,2
Kunden, die nicht auf den Preis achten (kauffreudig)	4,2
Sonstige	7,4
Stil/Geschmack	
modisch/modebewusst	25,3
sportlich	24,2
elegant/klassisch	23,2
extravagant/flippig/trendig	22,1
Seriös/konservativ	11,6
normale/solide Leute	6,3
Business-Typ	5,3
Sonstige	10,5
Charakter	
schwierig	14,7
freundlich/nett	9,5
selbstbewusst/mutig	7,4
aggressiv/unzufrieden/gestresst/launisch	7,4
zielstrebig/kurz entschlossen	4,2
Offen/interessiert/ neugierig	3,2
Verhalten	
Beratung/Tipps/Rat/Informationen	10,5
Kunden, die Aufmerksamkeit suchen	4,2
Stammkunden	4,2
Kunden, die gerne persönliche Dinge u. Probleme erzählen	4,2
Kunden, die nur schauen wollen	3,2
Soziale Schicht	
mittlere/gehobene Schicht/Besserverdienende	8,4
alle sozialen Schichten	3,2
Altersgruppe	
ab 30 bis 50 Jahre	12,6
ältere Menschen/Omas und Opas	11,6
junge Menschen	10,5
Kinder	3,2

* bedeutet, dass 31,6% der 95 Befragten angaben, die Kunden ihres Geschäfts seien „Preiskäufer/Preisbewusste/Schnäppchenjäger“ (Mehrfachnennungen möglich)

21,1% beschrieben die Kunden aber auch als Qualitätskäufer und 14,7% der Befragten sahen in den Kunden auch den Markenkäufer. 25,3% der Personen

gaben auch an, dass sehr modebewusste Kunden im Geschäft einkaufen. 24,2% beschrieben die Kunden auch als sportlich.

Ein eleganter bzw. klassischer Kleidungsstil/Geschmack der Kunden wurde von 23,2% der Mitarbeiter genannt. 22,1% der Befragten beschrieben ihre Kunden aber auch als flippig, extravagant und „trendig". Anhand des Charakters klassifizierten 14,7% der Befragten die Kunden als schwierig. Dagegen beschrieben aber auch 9,5% der Befragten die Konsumenten als freundlich und nett. 7,4% der befragten Personen beschrieben die Kunden jeweils auch als selbstbewusst und mutig sowie aber auch als aggressiv, unzufrieden, gestresst und launisch.

Des Weiteren klassifizierten die Mitarbeiter die Kunden anhand ihres Alters. 12,6% gaben an, dass Kunden im Alter zwischen 30 und 50 Jahren bei ihnen einkaufen. 11,6% benannten als Kundentypen die älteren Menschen und 10,5% gaben dagegen an, dass junge Leute das Geschäft besuchen.

Des Weiteren gaben 10,5% der Befragten an, dass Kunden gezielt nach Beratung, Tipps, Rat oder Informationen suchen und jeweils 4,2% beschrieben, dass die Kunden Aufmerksamkeit suchen, zu den Stammkunden zählen oder Kunden sind, die gerne von persönlichen Dingen und Probleme erzählen. Bei Betrachtung der Aussagen zur sozialen Schicht bzw. zum Einkommen zeigt sich, dass 8,4% der Mitarbeiter die Kunden zur mittleren/gehobenen Schicht bzw. zu den Besserverdienenden zählen.

Kenntnis einzelner Kundenmerkmale

In Bezug auf die offene Frage, welche Kundenmerkmale die Befragten kennen, wurden neun Antwortkategorien gebildet. In *Tabelle 4* sind diese Kategorien mit den jeweiligen Häufigkeiten in einer Rangfolge aufgeführt: die mit Abstand am meisten gekannten Merkmale sind Persönliches sowie Name, Beruf, Geld und Freizeit. Wünsche und Interessen der Kunden landen immerhin noch auf Platz drei.

Tabelle 4: Kenntnis einzelner Kundenmerkmale

Kundenmerkmale	rel. Häufigkeit in %
Persönliches/Probleme	61,1*
Name/Beruf/Geld/Freizeit	58,9
Wünsche/Interessen	20,0
Geschmack	12,6
ob Kunden schon gekauft haben/Stamm-/Laufkunde	5,3
Konfektionsgröße	4,3
Sonstiges	3,3
keine/geringe Kenntnis	6,3

* bedeutet, dass 61,1% der 95 Befragten angaben, Kenntnisse über „Persönliches bzw. Probleme" ihrer Kunden zu haben (Mehrfachnennungen möglich)

In einer geschlossenen Frage wurden den Befragten bestimmte Antwortkategorien bezüglich der Kenntnis von Kundenmerkmalen dargeboten. Anhand dieser Kategorien sollten die Mitarbeiter ebenfalls angeben, welches Wissen sie über ihre Kunden haben. In *Tabelle 5* sind auch diese Häufigkeiten in der Rangfolge der gegebenen Antworten aufgeführt. Die Mitarbeiter berichteten des Öfteren, dass Kunden oft nur ins Geschäft kommen, um mit jemandem zu reden und so ihre Probleme loszuwerden.

Tabelle 5: Kenntnis vorgegebener Kundenmerkmale

Kundenmerkmale	rel. Häufigkeit in %
Angaben wie Konfektionsgröße, Maße etc.	89,5*
Namen der Kunden	88,4
Geschmack der Kunden	86,3
Wünsche der Kunden	78,9
Probleme und Schwierigkeiten der Kunden	74,7
Reputation des Geschäfts bei den Kunden	70,5
Persönliches der Kunden	68,4
Interessen der Kunden	62,1
Sonstiges	1,1

* bedeutet, dass 89,5% der Befragten angaben, Kenntnis über die „Konfektionsgröße, Maße etc." ihrer Kunden zu haben (Mehrfachnennungen möglich)

Die Antworten gleichen den Antworten auf die entsprechende offene Frage nur zum Teil. Auffällig ist, dass bei der geschlossenen Fragestellung 89,5% der Personen angaben, die Konfektionsgröße der Kunden zu kennen. In der offenen Frage nannten dagegen nur 4,2% der befragten Personen die Konfektionsgröße als bekanntes Kundenmerkmal. Dort gaben auch nur 61,1% Befragten an, persönliche

Dinge und Probleme der Kunden zu kennen. Immerhin bleibt festzuhalten, dass bei der geschlossenen Fragestellung allen Antwortmöglichkeiten relativ häufig zugestimmt wurde.

Güte der Kundenkenntnis

In einer weiteren Frage wurde anhand einer sechsstufigen Skala von 1 = „sehr schlecht“ bis 6 = „sehr gut“ die Güte der Kundenkenntnis erfragt. 95,8% der befragten Personen gaben an, ihre Kunden eher gut bis sehr gut zu kennen (siehe *Tabelle 6*). Der Skalenmittelwert liegt bei 4,68 (*SD* = ,688).

Tabelle 6: Güte der Kundenkenntnis insgesamt

	rel. Häufigkeit in %
eher schlecht	4,2*
eher gut	31,6
gut	55,8
sehr gut	8,4

* bedeutet das 4,2% der 95 Befragten angaben, die Güte ihrer Kundenkenntnis sei „eher schlecht“, *M* = 4,68 (*SD* = ,688)

Verteilung der persönlichen Kundenkenntnis

Als Erstes interessierte die *persönliche Kundenkenntnis* in Bezug auf die *Position der Befragten im Geschäft*. Die Ergebnisse zeigen, dass 55,1% der vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter angeben, eher viele Kunden (50-69%) oder mehr persönlich zu kennen. Teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter geben dagegen zu 75% an, eher viele Kunden (50-69%) oder mehr persönlich zu kennen. Bei den Vorgesetzten ist die persönliche Kundenkenntnis ebenso stark ausgeprägt, auch hier gaben 75% der befragten Vorgesetzten an, mindestens 50% der Kunden ihres Geschäfts persönlich zu kennen. Ein signifikanter Unterschied zwischen den Positionen der Befragten im Geschäft in Bezug auf die persönliche Kundenkenntnis konnte allerdings nicht festgestellt werden ($\chi^2(30) = 5{,}169$; $p = {,}717$). Dies gilt auch für den Vergleich der persönlichen Kundenkenntnis zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern ($\chi^2(5) = 2{,}467$; $p = {,}781$).

Verteilung der Güte der Kundenkenntnis

In Bezug auf die selbst beurteilte, sich selbst zugeschriebene *Güte der Kundenkenntnis* interessierte der Vergleich der *unterschiedlichen Positionen* im Geschäft. Die Ergebnisse zeigen, dass die Vollzeitbeschäftigten ihre Kunden eher gut bis gut kennen (M = 4,66; SD = ,614). Bei den teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern fällt die Güte der Kundenkenntnis mit einem Mittelwert von 4,60 und einer Standardabweichung von .709 sehr ähnlich aus. Die Unterschiede sind nicht signifikant (p = ,134). Die Güte der Kundenkenntnis ist bei den Vorgesetzten mit einem Mittel von = 5,50 (SD = ,577) besser ausgeprägt als bei den Mitarbeitern, die ihre Kunden eher gut bis gut kennen (M = 4,65; SD = ,673). Diese Unterschied ist deutlich bzw. signifikant (p = ,015).

Ergebnisse der Clusteranalyse

Über die Verteilung der Kundenkenntnis (über alle Befragten hinweg) sollte auch eine Clusteranalyse Auskunft geben (vgl. Kaufman & Rousseuw 1990). Als konstituierende Merkmale bzw. Aktivvariablen wurden die folgenden ausgewählt: die *persönliche Kundenkenntnis*, die *Kenntnis nach Kundentypen*, die *Anzahl der gekannten Kundenmerkmale* sowie die *Güte der Kundenkenntnis*. Als Ergebnis dieser Analyse mit Hilfe des Ward-Algorithmus zeigen sich drei Wissenscluster, die folgende Größen aufweisen: Das erste Cluster enthält 36 Personen, Cluster zwei 28 Personen und das dritte Cluster 31 Personen. *Tabelle 7* zeigt die Ergebnisse der Clusterbeschreibung anhand der vier Aktivvariablen.

Dabei ist zu erkennen, dass die *persönliche Kundenkenntnis*, die *Zuordnung zu Kundentypen*, die *Güte der Kundenkenntnis* sowie die *Anzahl der bekannten Kundenmerkmale* in Cluster 3 am stärksten ausgeprägt sind. In Cluster 2 sind die drei erstgenannten Merkmale am geringsten ausgeprägt, die Anzahl der bekannten Kundenmerkmale dagegen recht hoch.

Tabelle 7: Clusterbeschreibung anhand der Aktivvariablen

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	
Persönliche Kundenkenntnis				
(fast) keine Kunden (0-9%)	**5,6%** [a]	0%	0%	
wenig Kunden (10-29%)	11,1%	**50,0%**	0%	
eher wenig Kunden (30-49%)	5,6%	**32,1%**	0%	$\chi^2(10)=76{,}562$
eher viele Kunden (50-69%)	**41,7%**	14,3%	12,9%	$p < {,}001$
viele Kunden (70-89%)	30,6%	3,6%	**45,2%**	
(fast) alle Kunden (90-100%)	5,6%	0%	**41,9%**	
Kenntnis der Kundentypen				
(fast) keine Kunden (0-9%)	0%	**3,6%**	0%	
wenig Kunden (10-29%)	2,8%	**25,0%**	0%	
eher wenig Kunden (30-49%)	8,3%	**14,3%**	0%	$\chi^2(10)=43{,}372$
eher viele Kunden (50-69%)	27,8%	**28,6%**	19,4%	$p < .001$
viele Kunden (70-89%)	**55,6%**	28,6%	38,7%	
(fast) alle Kunden (90-100%)	5,6%	0%	**41,9%**	
Güte der Kundenkenntnis	$M = 4{,}64$ [b] ($SD = {,}487$)	$M = 4{,}14$ ($SD = {,}651$)	$\boldsymbol{M = 5{,}23}$ ($SD = {,}497$)	$F=29{,}431$ $p < .001$
Anzahl der bekannten Kundenmerkmale	$M = 4{,}61$ [c] ($SD = 1{,}517$)	$M = 6{,}71$ ($SD = 1{,}357$)	$\boldsymbol{M = 7{,}58}$ ($SD = {,}620$)	$F=51{,}048$ $p < .001$

[a] bedeutet, das 5,6% der Befragten in Cluster 1 angaben, „fast keine Kunden (0-9%)" ihres Geschäfts persönlich zu kennen; [b] gemessen auf einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr schlecht* bis 6 = *sehr gut;* [c] bedeutet, dass den Befragten in Cluster 1 durchschnittlich 4,61 Kundenmerkmale bekannt waren

Cluster 1 kennzeichnet eine mittlere bzw. durchschnittliche Kundenkenntnis. Bei weitergehender Betrachtung der drei Wissenscluster in Bezug auf andere Merkmale, sog. Passivvariablen, zeigt sich wiederum ein Zusammenhang zwischen der *Position innerhalb des Geschäfts* und den Dimensionen der Kundenkenntnis (siehe *Tabelle 8*).

Tabelle 8: Clusterbeschreibung anhand der Position innerhalb des Geschäfts

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	
Auszubildende(r)	**2,8%***	0,0%	0,0%	
Aushilfe	**8,3%**	7,1%	0,0%	
Teilzeitbeschäftigte(r)	**52,8%**	35,7%	35,5%	
Vollzeitbeschäftigte(r)	27,8%	**46,4%**	19,4%	$\chi^2(12)=24{,}755$ $p = {,}016$
Abteilungsleiter(in)	2,8%	0,0%	**9,7%**	
Geschäftsführer(in)	2,8%	**3,6%**	3,2%	
Inhaber(in)	2,8%	7,1%	**32,3%**	

* bedeutet, dass 2,8% der Befragten in Cluster 1 zum Zeitpunkt der Befragung die Position „Auszubildende(r)" inne hatten

In Cluster 3 sind *Vorgesetzte* überdurchschnittlich vertreten, in Cluster 2 die *vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter* und in Cluster 1 die *Teilzeitbeschäftigten* sowie *Aushilfen* und *Auszubildenden.*

Bei der Analyse einer weiteren Passivvariablen, der *Einordnung bzw. Kenntnis nach Kundentypen*, zeigt sich Folgendes (siehe *Tabelle 9*): Cluster 3 nennt den Typus „schwieriger Kunde" besonders häufig (29%). Da in Cluster 3 Vorgesetzte (Abteilungsleiter und Inhaber) überdurchschnittlich vertreten sind, könnte man annehmen, dass diese Gruppe bei schwierigen Kunden bevorzugt herangezogen bzw. eingeschaltet wird. Dem entspricht der Befund, demzufolge die Befragten in Cluster 3 auch besonders viel über persönliche Dinge und Probleme der Kunden wissen (siehe *Tabelle 10*).

Tabelle 9: Clusterbeschreibung anhand der Nennung der Eigenschaft „schwieriger Kunde"

	Cluster1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	
Nennung "Schwieriger Kunde"	13,9%*	0,0%	**29,0%**	$\chi^2(2) = 3{,}902$ $p = {,}007$

* bedeutet, dass 13,9% der Befragten in Cluster 1 die Kunden als "schwierige Kunden" einordneten

Die drei Cluster können schließlich auch anhand der Inhalte der Kundenkenntnis näher beschrieben werden (siehe *Tabelle 10*).

Tabelle 10: Clusterbeschreibung anhand der Inhalte der Kundenkenntnis

	Cluster 1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	
Wünsche der Kunden	52,8%*	**100,0%**	90,3%	$p < {,}001$
Interessen der Kunden	47,2%	50,0%	**90,3%**	$p < {,}001$
Namen der Kunden	75,0%	92,9%	**100,0%**	$p = {,}004$
Persönliches der Kunden	50,0%	64,3%	**93,5%**	$p < {,}001$
Geschmack der Kunden	72,2%	89,3%	**100,0%**	$p = {,}004$
Reputation des Geschäfts bei den Kunden	44,4%	82,1%	**90,3%**	$p < {,}001$
Probleme und Schwierigkeiten der Kunden	44,4%	89,3%	**96,8%**	$p < {,}001$
Angaben, wie Konfektionsgröße, Schuhgröße etc.	75,0%	**100,0%**	96,8%	$p < {,}001$

* bedeutet, dass 52,8% der Kunden in Cluster 1 angaben, Kenntnisse über die „Wünsche der Kunden" ihres Geschäfts zu haben (Mehrfachnennungen möglich)

Dabei zeigt sich, dass das Wissen um die *Wünsche der Kunden* und das *Wissen über die Konfektionsgröße, Maße etc.* in Cluster 2 besser ausgeprägt ist. Die anderen Inhalte der Kundenkenntnis, wie z. B. Interessen, Namen, Persönliches und Geschmack des Kunden sowie die Reputation des Geschäfts und Probleme und Schwierigkeiten der Kunden kennzeichnen wiederum das Cluster 3, wobei diese Inhalte auch in Cluster 2 sehr stark vertreten sind.

Zusammenhang zwischen der persönlichen Kundenkenntnis und der Güte der Kundenkenntnis

Um den Zusammenhang zwischen den Variablen *Kundenkenntnis persönlich* und *Güte der Kundenkenntnis* zu bestimmen, wurden beide Variablen mittels einer Kreuztabelle zueinander in Beziehung gesetzt. Der Chi-Quadrat-Tests nach Pearson (vgl. Berekoven et al. 2004) zeigt den vermuteten Zusammenhang ($\chi^2(15) = 32{,}239$; $p =$,006). Der Korrelationskoeffizient nach Spearman deutet mit einem Wert von $r_{sr} =$,480 auf eine positive Korrelation.

Im Rahmen einer schrittweisen Regressionsanalyse (vgl. Draper & Smith 1998) wurde geprüft, welche weiteren Variablen einen Einfluss auf die Güte der Kundenkenntnis haben. Die folgenden (unkorrelierten) Variablen wurden als unabhängige Variablen in die Analyse einbezogen: persönliche Kundenkenntnis, Häufigkeit an geführten Gesprächen, allgemeine Menschenkenntnis, Spaß am Umgang mit Menschen, Anzahl der genannten Quellen von Kundenkenntnis sowie die Beschäftigungsdauer im Geschäft. *Tabelle 11* präsentiert das Ergebnis dieser Regressionsanalyse.

Tabelle 11: Regressionsanalyse mit der „Güte der Kundenkenntnis" als abhängige Variable

Variable	**B**	**SE B**	**β**	**p**	**R²**
Persönliche Kundenkenntnis	,211	,045	,431***	,000	,272
Allgemeine Menschenkenntnis	,215	,096	,205*	,028	

*** p < ,001; ** p< ,01; * p < ,05; T < ,1

Das Ergebnis zeigt, dass die persönliche Kundenkenntnis einen relativ starken Einfluss auf die Güte der Kundenkenntnis hat. Neben der persönlichen

Kundenkenntnis wirkt sich auch die allgemeine Menschenkenntnis auf die Güte der Kundenkenntnis aus (p = .028, β = .205).

Zusammenhang zwischen den Inhalten der Kundenkenntnis und der Position der Befragten

Mit Hilfe von Kreuztabellen wurde der Zusammenhang zwischen dem *Inhalt der Kundenkenntnis* und der *Position der Befragten im Geschäft* ermittelt. Die einzelnen Chi-Quadrat-Tests (siehe *Tabelle 12*) nach Pearson zeigen, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kenntnis des Geschmacks der Kunden und der Position innerhalb des Geschäfts besteht (p = .046). Der Kontingenzkoeffizient weist ebenfalls auf einen derartigen Zusammenhang hin (K = .344; p = .046).

Tabelle 12: Zusammenhänge zwischen den Inhalten der Kundenkenntnis und der Position der Mitarbeiter

	Auszubildende(r)	Aushilfe	Teilzeit	Vollzeit	Abteilungsleiter	Geschäftsführer	Inhaber	
Wünsche der Kunden	0% [a]	40,0%	85,0%	79,3%	100%	66,7%	76,9%	$\chi^2(6)$=10,568 p = ,103
Interessen der Kunden	0%	20,0%	57,5%	65,5%	75,0%	33,3%	92,3%	$\chi^2(6)$= 12,286 p = ,056
Namen der Kunden	100%	100%	85,0%	89,7%	75,0%	100%	92,3%	$\chi^2(6)$=2,575 p = ,860
Persönliches der Kunden	0%	40,0%	65,0%	62,1%	75,0%	100%	100%	$\chi^2(6)$=12,259 p = ,056
Geschmack der Kunden	0%	80,0%	90,0%	75,9%	100%	100%	100%	$\chi^2(6)$=12,790 p = ,046
Reputation des Geschäfts bei den Kunden	100%	60,0%	70,0%	69,0%	75,0%	66,7%	76,9%	$\chi^2(6)$=1,040 p = ,984
Probleme und Schwierigkeiten der Kunden	0%	80,0%	65,0%	82,8%	75,0%	66,7%	92,3%	$\chi^2(6)$=8,258 p = ,220
Konfektionsgröße, Maße etc.	0%	100,0 %	92,5%	86,2%	100%	100%	84,6%	$\chi^2(6)$=10,955 p = ,090

[a] bedeutet, dass 0% der Auszubildenden angaben, die Wünsche der Kunden zu kennen

Zusammenfassung der wichtigsten Befunde

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Kundenkenntnis der befragten Personen insgesamt gesehen auf einem hohen Niveau liegt. Die Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten kennen viele Kunden persönlich und können auch viele Kunden einem Typ zuordnen. Bezüglich der Inhalte der Kundenkenntnis zeigt sich, dass vor allem Kenntnisse darüber existieren, was die Kunden mit dem Geschäft oder den Produkten verbindet (Wünsche, Interessen, Konfektionsgröße); die Befragten kennen aber auch persönliche sowie familienbezogene Dinge, so z. B. Namen, Kinder und Hobbys, aber auch Probleme der Kunden. Die Mehrzahl der Befragten gibt an, die Kunden recht gut zu kennen. Dennoch zeigt die Clusteranalyse, dass hier zwischen drei Gruppen unterschieden werden kann: einer Gruppe mit sehr guter, eine mit guter und einer mit etwas weniger guter Kundenkenntnis, und dass in diesen Gruppen die Vorgesetzten und die Personen mit Teilzeitbeschäftigung unterschiedlich stark vertreten sind.

3.2 Herkunft und Determinanten der Kundenkenntnis

Quellen der Kundenkenntnis im Überblick

Bezüglich der Herkunft der Kundenkenntnis wurden die Mitarbeiter zunächst anhand einer offenen Frage gebeten, die Quellen ihres Wissens bzgl. der Kunden zu benennen. *Tabelle 13* zeigt die Auswertung der gegebenen Antworten nach ihrer Sortierung in acht Kategorien.

Die persönlichen Gespräche mit den Kunden stellen die Hauptquelle der Kundenkenntnis dar. 98,9% der Befragten gaben diese als wichtigste Quelle bzgl. des Wissens über die Kunden an. Des Weiteren gaben 37,9% der Befragten an, dass sie sich auch mit ihren Kollegen über die Kunden unterhalten und Wissen austauschen. Auch die Erfahrung und das Lernen mit der Zeit stellt für 12,6% der Befragten eine wichtige Quelle für die Kundenkenntnis dar.

Tabelle 13: Herkunft der Kundenkenntnis

	rel. Häufigkeit in %
persönliches Gespräch	98,9*
Kollegen	37,9
Erfahrungen/mit der Zeit	12,6
Kundenkartei	11,6
privates Umfeld des Verkäufers	5,3
Beobachtung	4,2
aus der Zeitung	1,1
Sonstiges	4,2

* bedeutet, dass 98,9% der 95 Befragten „persönliche Gespräche" als Herkunft für ihre Kundenkenntnis nannten (Mehrfachnennungen möglich)

Die Kundenkartei als Quelle der Kundenkenntnis nannten 11,6% der befragten Personen. Hierzu sei angemerkt, dass ein Teil der Befragten gar keinen Zugang zu den Kundenkarteien hat und dass in einigen Geschäften eine solche Kartei gar nicht existiert. Eine untergeordnete Rolle spielen auch das private Umfeld (man könnte die Kunden ja allein schon aus privaten Kontakten kennen), die Beobachtung der Kunden oder Berichte in der Zeitung.

Zur Häufigkeit persönlicher Gesprächen mit Kunden

Angesichts der Erkenntnis, dass *persönliche Gespräche mit Kunden* die wichtigste Quelle zur Erlangung von Kundenwissen darstellen, interessiert auch die Frage, wie häufig längere persönliche Gespräche zwischen den Mitarbeitern und den Kunden stattfinden. Die anhand einer sechsstufigen Rating-Skala erhaltenen Antworten, die von 1 = sehr selten bis 6 = sehr häufig reicht, erbrachten das in *Tabelle 14* dargestellte Ergebnis.

Tabelle 14: Persönliche Gespräche mit Kunden

	rel. Häufigkeit in %
selten	5,3*
eher selten	16,8
eher häufig	28,4
häufig	37,9
sehr häufig	11,6

* bedeutet, dass 5,3% der Befragten angaben, „selten" persönliche Gespräche mit Kunden zu führen, $M = 4{,}34$ ($SD = 1{,}058$)

Fasst man die Skalenwerte „eher häufig“, „häufig“ und „sehr häufig“ zusammen, so kommt man zu dem Ergebnis, dass insgesamt 77,9% der Befragten des Öfteren längere persönliche Gesprächen mit Kunden führen (*M* = 4,34; SD = 1,058). Dies unterstreicht den Befund, demzufolge Befragte ihre Kunden persönlich kennen und viel über ihre Kunden wissen.

Allgemeine Menschenkenntnis

Des Weiteren war zu untersuchen, wie die *allgemeine Menschenkenntnis* bei den Befragten nach eigener Aussage ausfällt und wie sie mit der Kundenkenntnis zusammenhängt. Bei einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = sehr schlecht bis 6 = sehr gut, gaben 77,7% der befragten Personen an, über eine gute bis sehr gute allgemeine Menschenkenntnis zu verfügen. Diese Aussagen werden durch einen Mittelwert von 4,87 verdeutlicht (*SD* = ,656). *Tabelle 15* fasst die Häufigkeiten der jeweiligen genannten Antworten zusammen.

Tabelle 15: Einstufung der „Allgemeinen Menschenkenntnis“

	rel. Häufigkeit in %
eher schlecht	3,2*
eher gut	18,9
Gut	65,3
sehr gut	12,6

* bedeutet, dass 3,2% der 95 Befragten ihre allgemeine Menschkenntnis als „eher schlecht“ einschätzten, *M* = 4,87 (*SD* = ,656)

Spaß am Umgang mit Menschen

Die Befragten hatten u.a. ihren Spaß am Umgang mit Menschen zu beurteilen, und zwar anhand einer sechsstufigen Skala von 1 = „sehr wenig“ bis 6 = „sehr viel“. *Tabelle 16* berichtet über die Antworthäufigkeiten. Der errechnete Mittelwert von 5,65 und die Standardabweichung von ,521 lassen erkennen, dass die Befragten im Durchschnitt viel *Spaß am Umgang mit Menschen* haben und dass hier keine großen Unterschiede existieren.

Tabelle 16: Häufigkeitsverteilung beim „Spaß am Umgang mit Menschen“

	rel. Häufigkeit in %
eher viel	2,1*
viel	30,5
sehr viel	67,4

* bedeutet, dass 2,1% der 95 Befragten angaben „eher viel“ Spaß am Umgang mit Menschen zu haben, *M* = 5,65 (*SD* = ,521)

Danach interessierte der Einfluss der Erfahrung auf die Kundenkenntnis. Mittels Kreuztabellierungen wurde deshalb der Zusammenhang zwischen der Beschäftigungsdauer im Geschäft und in der Branche einerseits und der persönlichen Kundenkenntnis andererseits analysiert. Die Ergebnisse der Zusammenhangsanalysen zeigen jedoch, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Variablen existiert (*Beschäftigungsdauer im Geschäft:* $\chi^2(40) = 40{,}044$; $p = {,}468$; *Beschäftigungsdauer in der Branche:* $\chi^2(45) = 43{,}390$; $p = {,}302$).

Des Weiteren interessierte der Zusammenhang zwischen der *Beschäftigungsdauer im Geschäft* und der *Güte der Kundenkenntnis insgesamt.* Auch hier kann der Chi-Quadrat-Test nach Pearson keinen signifikanten Zusammenhang bestätigen ($\chi^2(24) = 31{,}845$; $p = {,}131$). Betrachtet man den Zusammenhang zwischen der *Beschäftigungsdauer in der Branche* und der *Güte der Kundenkenntnis,* so lässt sich auch hier kein signifikanter Zusammenhang feststellen ($\chi^2(27) = 26{,}107$; $p = {,}513$).

Die plausible Annahme, der zufolge die *Häufigkeit der persönlichen Gespräche* einen Einfluss auf die persönliche Kundenkenntnis ausübt, wurde im Rahmen einer Kreuztabellierung überprüft. Dabei lässt sich festzustellen, dass 81,9% der Mitarbeiter und Vorgesetzten, die sehr häufig persönliche Gespräche mit den Kunden führen, auch relativ viele Kunden persönlich kennen. Der Zusammenhang zwischen der Häufigkeit persönlicher Gespräche und der persönlichen Kundenkenntnis erweist sich jedoch nicht als signifikant ($\chi^2(20) = 29{,}506$; $p = {,}078$).

Überprüft wurde auch der Einfluss der Häufigkeit persönlich geführter Gespräche auf die Güte der Kundenkenntnis insgesamt anhand einer Kreuztabellierung. Zwischen den beiden Variablen zeigt sich ein signifikanter

Zusammenhang ($\chi^2(12) = 26{,}179$; $p = {,}010$). Der Korrelationskoeffizient nach Spearman liegt bei $r_{sr} = {,}383$, was den vermuteten positiven Zusammenhang zwischen beiden Variablen bestätigt ($p < {,}001$). Steigt also die Anzahl der persönlichen Gespräche mit den Kunden, so steigt auch die Güte der Kundenkenntnis.

Weiterhin wurde untersucht, in wieweit sich die Häufigkeiten der geführten längeren Kundengespräche bei Vollzeitbeschäftigten, Teilzeitbeschäftigten und Abteilungsleitern unterscheiden. Insgesamt gaben 72,3% der Vollzeitbeschäftigten und 77,5% der Teilzeitbeschäftigten an, eher häufig bis sehr häufig längere persönliche Gespräche mit den Kunden zu führen. Bei den Vorgesetzten waren es 75%, die häufig bis sehr häufig derartige Gespräche führen. Im Gegensatz dazu gaben aber nur 48,4% der Mitarbeiter insgesamt an, häufig bis sehr häufig längere persönliche Gespräche mit Kunden zu führen.

Auch hier wurde mit dem Verfahren der Kreuztabellierung untersucht, ob sich die allgemeine Menschenkenntnis auf die persönliche Kenntnis der Kunden auswirkt, ein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen konnte jedoch nicht festgestellt werden ($\chi^2(15) = 22{,}196$; $p = {,}103$). Dem gegenüber zeigt sich jedoch ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Menschenkenntnis und der Güte der Kundenkenntnis ($\chi^2(9) = 26{,}844$; $p = {,}001$). Bei 59,7% der Befragten, die ihre Menschenkenntnis als gut einstufen, wird auch die Güte der Kundenkenntnis als gut beurteilt wird. Der Korrelationskoeffizient nach Spearman liegt bei $\mathrm{r}_{\mathrm{sr}} = {,}316$ und deutet auf einen positiven, allerdings nicht sehr engen Zusammenhang zwischen den beiden Variablen hin ($p = {,}002$).

Ein signifikanter Zusammenhang zwischen der persönlichen Kundenkenntnis und dem *Spaß am Umgang mit Menschen* konnte nicht festgestellt werden ($\chi^2(10) = 10{,}459$; $p = {,}401$). Obwohl 55,2% der Mitarbeiter, die viel Spaß am Umgang mit Menschen haben, auch angaben, ein eher gutes *Wissen über ihre Kunden* zu haben, konnte der vermutete Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen nicht bestätigt werden. ($\chi^2(6) = 9{,}045$; $p = {,}171$). Bei der Interpretation dieser

Befunde sei jedoch bedacht, dass die Streuung der Freude am Umgang mit Menschen recht gering ist (*SD* = ,521) und von daher kein enger Zusammenhang erwartet werden konnte.

Zusammenfassung

Bezüglich der Befunde, die in diesem Abschnitt präsentiert werden konnten, lässt sich zusammenfassend Folgendes feststellen: Als Hauptquelle des Kundenwissens erweist sich das persönliche Gespräch mit den Kunden. Aber auch der Austausch unter den Kollegen ist eine wichtige Quelle der Kundenkenntnis. Es besteht ein positiver signifikanter Zusammenhang zwischen der Häufigkeit persönlicher Gespräche und der Güte der Kundenkenntnis. Die (allgemeine) Menschenkenntnis wird von den befragten Personen als gut eingeschätzt und hat einen positiven Einfluss auf die Güte der Kundenkenntnis. Der Großteil der Mitarbeiter hat Spaß am Umgang mit Menschen, woraus sich gute Kundenkenntnis ebenfalls erklären lässt. Wenn sich bei der Kundenkenntnis und dem Spaß am Umgang mit Menschen kein statistischer Zusammenhang errechnen ließ, so hat dies damit zu tun, das der durchgängig recht ausgeprägte Spaß am Umgang mit Menschen keine große Streuung aufweist bzw. kaum variiert.

3.3 Wirkungen von Kundenkenntnis

(1) Wirkungen der Kundenkenntnis im eigenen Geschäft

Um in Erfahrung zu bringen, was „gute Kundenkenntnis" im eigenen Geschäft bewirken kann, wurden die Befragten zunächst anhand einer offenen Frage gebeten, die einzelnen Wirkungen zu benennen (siehe *Tabelle 17*). Danach sollten vorgegebene Wirkungskategorien in ihrer Ausprägung eingestuft werden.

Die per offener Frage erhaltenen Antworten wurden gesichtet und in neun Kategorien eingeteilt. Demnach bewirkt eine gute Kundenkenntnis vor allem die *Steigerung des Verkaufserfolgs* (Platz 1). Als weitere wichtige interne Effekte werden die

bessere, schnellere und gezieltere Beratung (Platz 2) und die *stärkere Kundenbindung* (Platz 3) angesehen.

Tabelle 17: Wirkungen der Kundenkenntnis im Geschäft

	rel. Häufigkeit in %
Steigerung des Verkaufserfolgs	46,3*
Bessere, schnellere, gezieltere Beratung	34,7
Stärkere Kundenbindung	27,4
Einfachere, bessere Sortimentsbildung	11,6
Besserer Ruf/höherer Bekanntheitsgrad	10,5
Überzeugungskraft des Verkäufers/Vertrauen ihm ggü.	5,3
Angenehmes Arbeiten/Spaß beim Verkauf	2,1
Bindung an bestimmte Verkäufer	1,1
Weniger Aufwand, weil seltener Umtausch	1,1

* bedeutet, dass 46,3% der 95 Befragten die „Steigerung des Verkaufserfolgs" als Wirkung der Kundenkenntnis im Geschäft nannten (Mehrfachnennungen möglich)

Als weitere nennenswerte Effekte gelten die einfachere und bessere Abstimmung des Sortiments auf die Kundenwünsche (Platz 4) und die Verbesserung des Geschäftsimages (Platz 5).

Bei der geschlossenen Frage wurde darum gebeten, die Einflussstärke der neun aufgelisteten internen Effekte einzuschätzen. Dabei bezogen sich die Vorgaben zunächst auf die bessere Abstimmung des Marketing-Mix – Sortiment, Preise, Präsentation und Kommunikation, dann auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter und schließlich auf die Steigerung des Verkaufserfolgs. Die befragten Personen sollten die möglichen Wirkungen anhand einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = „sehr schwach" bis 6 = „sehr stark" einstufen. Über die Betrachtung der Mittelwerte lässt sich auch hier eine Rangordnung der Effekte erkennen *(siehe Tabelle 18)*.

Wie bei der offenen Fragestellung wurde auch bei der geschlossenen Frage die Steigerung des Verkaufserfolgs von den Mitarbeitern als stärkster Effekt eingeschätzt (Platz 1).

Tabelle 18: Einstufung vorgegebener Wirkungen der Kundenkenntnis im Geschäft

	Mittelwert	**Standardabw.**
Bessere Sortimentsabstimmung	4,97*	,905
Bessere Preisabstimmung	4,48	1,279
Bessere Abstimmung der Kommunikation	4,38	1,298
Bessere Abstimmung der Präsentation	4,28	1,463
Steigerung der Mitarbeitermotivation	4,66	1,160
Senkung der Mitarbeitermotivation	1,26	,585
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	4,59	1,231
Senkung der Mitarbeiterzufriedenheit	1,27	,608
Steigerung des Verkaufserfolgs	5,38	,801

* gemessen auf einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr schwach* bis 6 = *sehr stark*

Die bessere Abstimmung des Sortiments auf die Kundenwünsche (Platz 2) und die Steigerung der Mitarbeitermotivation (Platz 3) folgen. Dann folgt die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit (Platz 4) und danach die Abstimmung der Preise auf die Preisbereitschaft der Kunden (Platz 5).

Betrachten wir nun die wichtigsten Effekte etwas näher. Zunächst die Steigerung des Verkaufserfolgs (s. *Tabelle 19*). Insgesamt 92,6% der Befragten gaben an, dass eine gute Kundenkenntnis den Verkaufserfolg stark bis sehr stark erhöht.

Tabelle 19: Steigerung des Verkaufserfolgs

	rel. Häufigkeit in %
schwach	2,1*
eher schwach	1,1
eher stark	4,2
stark	42,1
sehr stark	50,5

* bedeutet, dass 2,1% der 95 Befragten angaben, die Steigerung des Verkaufserfolgs durch gute Kundenkenntnis sei „schwach", *M* = 5,38 (*SD* = ,801)

Die Abstimmung des Sortiments auf Kundenwünsche wurde als weitere starke Wirkung im Geschäft von den Mitarbeitern eingestuft. Die Verteilung der Einstufungen ist in *Tabelle 20* wiedergegeben. 83,1 % der Befragten geben an, dass gute Kundenkenntnis zu einer besseren Abstimmung des Sortiments auf die Kundenwünsche führt.

Tabelle 20: Abstimmung des Sortiments

	rel. Häufigkeit in %
sehr schwach	1,1*
schwach	1,1
eher schwach	5,3
eher stark	9,5
stark	58,9
sehr stark	24,2

* bedeutet, dass 1,1% der 95 Befragten angaben, gute Kundenkenntnis ermöglicht eine „sehr schwache" Abstimmung des Sortiments auf die Kundenwünsche, $M = 4{,}97$ ($SD = {,}905$)

Im Zusammenhang mit der Abstimmung des Sortiments auf Kundenwünsche ist es sinnvoll, hier auch die Aussagen zur Wirkungsgröße „Abstimmung der Preise auf die Preisbereitschaft der Kunden" zu betrachten. Die Mehrheit der Befragten (74,7%) gab an, dass ihrer Meinung nach eine gute Kundenkenntnis auch einen eher starken bis sehr starken Einfluss auf diese Wirkungsgröße hat. Aufgrund der für Fachgeschäfte typischerweise tiefen Sortimente ist es den Mitarbeitern des Einzelhandels möglich, den Kunden bestimmte Produkte in unterschiedlichen Qualitäts- bzw. Preisklassen anzubieten.

Aus der Sicht der Befragten steigert eine gute Kundenkenntnis auch die Motivation der Mitarbeiter und die Mitarbeiterzufriedenheit. 84% der befragten Personen gaben an, dass gute Kundenkenntnis auf die Mitarbeiterzufriedenheit einen eher starken bis sehr starken Einfluss ausübt (s. *Tabelle 21*).

Tabelle 21: Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

	rel. Häufigkeit in %
sehr schwach	2,1*
schwach	7,4
eher schwach	6,4
eher stark	19,1
stark	43,6
sehr stark	21,3

* bedeutet, dass 2,1% der 95 Befragten angaben, gute Kundenkenntnis führt zu einer „sehr schwachen" Steigerung der Arbeitszufriedenheit, $M = 4{,}59$ ($SD = 1{,}231$)

Außerdem sehen 80,9% der befragten Personen, dass eine gute Kundenkenntnis die Mitarbeitermotivation „eher stark“ bis „sehr stark“ verbessert (s. *Tabelle 22*).

Tabelle 22: Steigerung der Mitarbeitermotivation

	rel. Häufigkeit in %
schwach	7,4*
eher schwach	11,7
eher stark	9,6
stark	50,0
sehr stark	21,3

* bedeutet, dass 7,4% der 95 Befragten angaben, gute Kundenkenntnis führt zu einer „schwachen“ Steigerung der Arbeitsmotivation, M = 4,66 (SD = 1,160)

Einige Befragte merkten in diesem Zusammenhang an, dass es darauf ankomme, welcher Typ von Kunde das Geschäft besucht. Bei bestimmten Kunden, über die eine gute Kundenkenntnis vorliegt, kann deren Kenntnis aufgrund unerfreulicher Kontakte eher zu einer Senkung der Motivation beitragen. Für den Regelfall waren die Befragten jedoch davon überzeugt, dass eine gute Kundenkenntnis die Arbeitsmotivation steigert.

Schließlich sollte im Rahmen einer Regressionsanalyse untersucht werden, welche Aspekte der Kundenkenntnis auf die erfragten Wirkungen der Kundenkenntnis Einfluss nehmen. Da die benannten Wirkungen auf das Sortiment, die Preispolitik, die Präsentation und die Kommunikation hoch korrelieren, wurden sie vor der Regression per Faktorenanalyse zu einem Faktor komprimiert (vgl. Überla 1977). Dasselbe erfolgte für die potenziellen Einflussfaktoren, für die unabhängigen Variablen. Hier brachte die Verdichtung die Faktoren *Beschäftigungsdauer* (als Vertreter der Beschäftigungsdauer im Geschäft sowie in der Branche), *Anzahl der Quellen*, dieser Faktor steht für die Anzahl der genannten Quellen zum Aufbau der Kundenkenntnis, und der Faktor *persönliche Kundenkenntnis*, der für die Anzahl der persönlich bekannten Kunden, die Häufigkeit von längeren Gesprächen mit Kunden und die Anzahl der bekannten Kundenmerkmale steht.

Die schrittweise Regressionsanalyse ergab u.a., dass der Faktor *Marketing-Mix* als abhängige Variable vor allem von dem Faktor *Anzahl der Quellen* beeinflusst wird. Der Beta-Wert liegt bei .264 und ist auf dem Niveau von p = ,010 signifikant (s. *Tabelle 23*).

Tabelle 23: Regressionsanalyse mit dem Faktor „Marketing-Mix" als abhängige Variable

Faktor	B	SE B	β	p	R^2
Anzahl der Quellen	.263	.100	.264**	.010	.069
*** p < ,001; ** p< ,01; * p < ,05; T < ,10					

Dieser Befund spricht für die Annahme, dass dort, wo die Kundenkenntnis über mehrere Quellen bezogen wird, auch ein größerer Einfluß auf die Anpassung des Angebots, der Präsentation und Kommunikation an die Kundenwünsche gesehen wird. Der Faktor *Beschäftigungsdauer* und der Faktor *persönliche Kundenkenntnis* zeigten keinen signifikanten Einfluss auf die Abstimmung des Marketing-Mix.

Des Weiteren wurde untersucht, wie die Zugehörigkeit zu den drei oben skizzierten Clustern ausgewählte Wirkungen der Kundenkenntnis im Geschäft beeinflusst. Hierbei zeigen sich signifikante Unterschiede in Bezug auf die Steigerung der Motivation der Mitarbeiter (Cluster 1: M = 4,91 (SD = 1,067); Cluster 2: M = 4,21 (SD = 1,371); Cluster 3: M = 4,77 (SD = ,956); F(2,91) = 3,204; p = ,045).

Zusammenfassung

Die wichtigsten Befunde unserer Analyse zeigen, dass von einer guten Kundenkenntnis mehrere vorteilhafte Wirkungen ausgehen, die dem Geschäft zugute kommen. Das sind vor allem die Steigerung des Verkaufserfolgs, die Abstimmung des Angebots auf die Kundenwünsche, die Verbesserung der Beratung und die stärkere Kundenbindung.

(2) Wirkungen der Kundenkenntnis bei den Kunden

Die Wirkungen guter Kundenkenntnis bei den Kunden wurden zunächst anhand einer offenen Frage erfasst. Bezüglich der Antworten ließen sich sieben Kategorien bilden. *Tabelle 24* gibt die Häufigkeiten der benannten Wirkungskategorien wieder.

Tabelle 24: Wirkungen der Kundenkenntnis bei den Kunden

	rel. Häufigkeit in %
Vertrauen des Kunden ins Geschäft	58,9*
Kundenzufriedenheit	34,7
Kunde fühlt sich wohl/kommt wieder	17,9
Kunde fühlt sich beachtet/ ernst genommen/persönlich angesprochen	10,5
Kundenwünsche erfüllen	5,3
Verkürzung der Einkaufszeit/schnellere Bedienung	4,2
Kunde kann persönliche Dinge loswerden	2,1

* bedeutet, dass 58,9% der 95 Befragten angaben, gute Kundenkenntnis hat eine Wirkung auf das „Vertrauen der Kunden ins Geschäft" (Mehrfachnennungen möglich)

58,9% der befragten Personen gehen davon aus, dass gute Kundenkenntnis das *Vertrauen des Kunden in das Geschäft* fördert. Das Vertrauen kann dabei aus einer guten, ehrlichen und vor allem persönlichen Beratung resultieren, die aufgrund einer guten Kundenkenntnis ermöglicht wird. 34,7% der Befragten geben an, dass eine gute Kundenkenntnis die *Kundenzufriedenheit* verbessert. Auch den Beitrag dazu, dass sich die *Kunden wohl fühlen* und das *Geschäft gerne wieder aufsuchen*, sehen immerhin noch 17,9% der Befragten.

Die Antworten auf die geschlossene Frage nach den Wirkungen guter Kundenkenntnis bei den Kunden zeigen wiederum ein etwas anderes Bild. Die aus den durchschnittlichen Skalenwerten errechnete Rangordnung lässt sich *Tabelle 25* entnehmen. Die Einordnung der Stärke wurde wiederum anhand einer sechsstufigen Rating-Skala (1 = „sehr schwach" bis 6 = „sehr stark") vorgenommen. Zwar steht die Steigerung der Kundenzufriedenheit an erster Stelle, die Förderung der Mund-zu-Mund-Werbung auf Platz 2, die Verbesserung der Kaufentscheidungen der Kunden auf Platz 3 und die Verbesserung der Beurteilung

des Geschäfts auf Platz 4, doch die Unterschiede in den Mittelwerten sind recht gering.

Tabelle 25: Einstufung der vorgegebenen externen Wirkungen guter Kundenkenntnis

	Mittelwert	**Standardabw.**
Verbesserung der Kaufentscheidungen	5,33*	,643
Steigerung der Kundenzufriedenheit	5,48	,581
Förderung der Mund-zu-Mund-Werbung	5,38	,549
Verbesserung der Reputation des Geschäfts	5,25	,601

* gemessen auf einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr schwach* bis 6 = *sehr stark*

Eine starke bis sehr starke Steigerung der Kundenzufriedenheit wurde von 95,8% der Mitarbeiter gesehen (s. *Tabelle 26*). 96,9 % der Befragten berichten eine starke bis sehr starke Verbesserung der Mund-zu-Mund-Werbung (s. Tabelle 27). 90,5 % der Befragten sehen eine starke bis sehr starke Verbesserung der Kaufentscheidungen der Kunden.

Tabelle 26: Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit

	rel. Häufigkeit in %
eher stark	4,2*
stark	43,2
sehr stark	52,6

* bedeutet, dass 4,2% der 95 Befragten angaben, die Wirkung guter Kundenkenntnis auf die Kundenzufriedenheit sei „eher stark“, M = 5,48 (SD = ,643)

Tabelle 27: Förderung der Mund-zu-Mund-Werbung

	rel. Häufigkeit in %
eher stark	3,2*
stark	55,8
sehr stark	41,1

* bedeutet, dass 3,2% der 95 Befragten angaben, gute Kundenkenntnis fördert die Mund-zu-Mund-Werbung für das Geschäft „eher stark“, M = 5,38 (SD = ,549)

Des Weiteren wurde untersucht, wie die Zugehörigkeit zu den drei oben skizzierten Kundenkenntnis-Clustern ausgewählte Wirkungskategorien beeinflusst. Hierbei zeigen sich signifikante Einflüsse sowohl in Bezug auf die Kundenzufriedenheit als auch in Bezug auf die Steigerung der Reputation (s. *Tabelle 28*).

Tabelle 28: Effekte der Clusterzugehörigkeit auf die Kundenzufriedenheit und die Förderung der Reputation

Wirkungen beim Kunden	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	
Steigerung der Kundenzufriedenheit	M = 5,64* (SD = ,487)	M = 5,25 (SD = ,645)	M = 5,52 (SD = ,570)	$F(2,92) = 3,813$ p = ,026
Steigerung der Reputation des Geschäfts	M = 5,33 (SD = ,586)	M = 5,00 (SD = ,667)	M = 5,39 (SD = ,495)	$F(2,92) = 3,788$ p = ,026

* gemessen auf einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr schwach* bis 6 = *sehr stark*

Zusammenfassung

Insgesamt betrachtet zeigen unsere Befunde zur Wirkung guter Kundenkenntnis auf der Kundenseite nur positive Effekte. Zu nennen sind vor allem die Verbesserung von Kaufentscheidungen, die Förderung von Vertrauen, die Stärkung der Kundenbindung, die Steigerung der Kundenzufriedenheit und die Verbesserung des Geschäftsimages (Verbesserung der Reputation). Dies bestätigt die Erwartung, dass gute Kundenkenntnis nicht nur dem Geschäft, sondern auch seinen Kunden zugute kommt.

4. Zusammenfassung und Relativierung der Befunde

Die wichtigsten Befunde unserer Studie zur Kundenkenntnis im Bekleidungseinzelhandel lassen wie folgt zusammenfassen:

- Kundenkenntnis wird in erster Linie über den Kontakt zum Kunden aufgebaut. Aber auch der Wissensaustausch unter Kollegen ist eine wichtige Wissensquelle.
- Die Mehrzahl der Mitarbeiter und ihrer Vorgesetzten kennt die Kunden persönlich oder kann diese bestimmten Kundentypen zuordnen.
- Von vielen Kunden wissen die Befragten nicht nur, was die Kunden mit dem Geschäft oder den Produkten verbindet; sie wissen auch von persönlichen und familiären Dingen.

- Bei persönlichen Problemen der Kunden verfügen Abteilungsleiter und Inhaber über eine höhere Kenntnis als ihre Mitarbeiter.

- Die im Verkauf tätigen Personen schätzen ihre Kundenkenntnis insgesamt recht positiv ein. Dennoch lassen sich bezüglich dieser Selbsteinschätzung drei Cluster bzw. drei Abstufungen unterscheiden.

- Die Häufigkeit von persönlichen Gesprächen und die Güte der Kundenkenntnis korrelieren positiv, so auch die allgemeine Menschenkenntnis und die Güte der Kundenkenntnis.

- Die Befragten sehen in der guten Kundenkenntnis eine wichtige Grundlage für Verkaufserfolge, für eine gute Beratung und eine kundenorientierte Gestaltung des Angebots, der Preise, der Präsentation und der Kommunikation.

- Einer guten Kundenkenntnis wird aber auch die Förderung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter zugeschrieben.

- Nach Ansicht der Befragten führt eine gute Kundenkenntnis auf der Kundenseite zu guten Entscheidungen, zu Zufriedenheit, zur Steigerung der Mund-zu-Mund-Propaganda sowie zu einer positiven Beurteilung des Geschäfts.

- Die Erwartung, dass eine gute Kundenkenntnis nicht nur dem Geschäft, sondern auch den Kunden dieses Geschäfts zugute kommt, wird bestätigt.

So aufschlussreich die Befunde dieser ersten Studie zur Kundenkenntnis im Handel auch sind, sie müssen im Blick auf die Anlage der Studie und die gewählte Methodik doch auch relativiert werden. Fünf Relativierungen seien hervorgehoben:

- Erstens: Es wurden nur zwei Branchen und dabei auch nur wenige, vor allem kleinere Geschäfte analysiert.

- Zweitens: In diesem Versuch konnten weder alle Dimensionen der Kundenkenntnis noch alle möglichen Einfluss- und Wirkungsgrößen ins Auge gefasst werden.

- Drittens: Es musste allen Befragten unterstellt werden, dass sie die erfragten Dinge beurteilen, erinnern und formulieren können.
- Viertens: Da die Befragten ihre eigene Kundenkenntnis beurteilen sollten, besteht die Gefahr, dass auch beschönigende Antworten gegeben worden sind.
- Fünftens: Es sind subjektiv wahrgenommene bzw. vermutete Kausalbeziehungen erfasst worden, die eine echte Kausalanalyse nicht ersetzen können. Dies gilt auch für die errechneten statistischen Zusammenhänge zwischen einigen der erfassten Variablen.

5. Vorschläge für künftige Studien

Wie sich schon an den oben benannten fünf Relativierungen unserer Studie und ihrer Aussagekraft ablesen lässt, sollten künftige Studien versuchen, die dabei festgestellten Beschränkungen zu überwinden. Sie würden dann auch andere Branchen und unterschiedliche Betriebstypen des stationären Einzelhandels einbeziehen, mehr Dimensionen erfassen, weitere Einfluss- und Wirkungsgrößen berücksichtigen, andere Varianten der Befragungsmethodik austesten und sich stärker um eine gezielte Analyse von Kausalbeziehungen bemühen.

Zu den Dimensionen der Kundenkenntnis, die noch stärker ins Blickfeld rücken sollten, zählen die Wissensmodi, der Realitätsgehalt des Wissens sowie die Aktualität und die Vorhersagekraft der Kundenkenntnis. Zu prüfen wäre auch, ob sich Gruppengespräche zur Erfassung solcher Aspekte der Kundenkenntnis, die nicht immer sofort präsent sind und bei denen die Gefahr beschönigender Antworten besonders groß ist, ggf. besser eignen. Das Heranziehen von Motivations-, Attributions-, Organisations- und Kommunikationstheorien wäre hilfreich, wenn es verstärkt darum gehen sollte, Kausalhypothesen als Erklärungen der Ursachen und der Wirkungen der Kundenkenntnis zu entwickeln. Und beim Test von Kausalhypothesen wäre letztendlich vor allem an Feldexperimente zu denken.

Zu den Themen, die bislang gar nicht angesprochen wurden und ebenfalls einer näheren Analyse bedürfen, zählen der konkrete Einsatz von Kundenkenntnis im Umgang mit Kunden, auch in der Vor- und Nachbereitung von Kundenkontakten, und schließlich im Einarbeiten und Anlernen von Nachwuchskräften. Dasselbe gilt für die Rolle der Wissensweitergabe im Geschäft, der Existenz und Rolle aktiver Diffusionsagenten und für den Einsatz sowie für die Wirksamkeit von Anreizen für das Teilen von Wissen im Dienste der Kundenkenntnis. Interessant wäre es auch zu erfahren, wie die Kunden die Kundenkenntnis der Kontaktpersonen im Geschäft wahrnehmen und beurteilen, ob es z.B. auch Formen der Kundenkenntnis gibt, die nicht erwünscht sind oder gar Reaktanz erzeugen.

Literatur

Berekoven, Ludwig, Eckert, Werner & Ellenrieder, Peter (2004).
Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 10. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2006).
Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Heidelberg: Springer.

Draper, Norman R. & Smith, Harry (1998).
Applied Regression Analysis, 3rd ed., New York: Wiley.

Kaufman, Leonard & Rousseeuw, Peter J. (1990).
Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis, Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics, New York: Wiley.

Kolbe, Lutz M., Österle, Hubert, Brenner, Walter & Geib, Malte (2003).
Grundlagen des Customer Knowledge Management, in : Kolbe, Lutz M., Österle, Huber & Brenner, Walter (Hrsg.). Customer Knowledge Management. Kundenwissen erfolgreich einsetzen, Berlin-Heidelberg-New York: Springer, S. 3-21.

Roccasalvo, Grazia Patrizia (2003).
Der Kunde als Gegenstand des Wissensmanagements – Bedeutung und Verwendungsmöglichkeiten von Kundenwissen, in: Nohr, Holger & Roos, Alexander W. (Hrsg.). Customer Knowledge Management – Aspekte des Managements von Kundenwissen, Band 1 (2003), Berlin: Logos, S. 25-65.

Silberer, Günter (2004).
Wege zur Kundenkenntnis, in: Gröppel-Klein, A. (Hg). Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 261-290.

Silberer, Günter (2008).
Kundenkenntnis im Handel – Operationalisierung, Quellen und Wirkungen im Überblick, in: Silberer, Günter (Hg.). Kundenkenntnis im Handel, Göttingen: Universitätsverlag Göttingen, S. 13-37.

Silberer, Günter & Steinmann, Sascha (2008).
Functions and Importance of Customer Contacts in the Purchase Process, in: Beiträge zur Marketingwissenschaft Nr. 58, Universität Göttingen: Institut für Marketing und Handel.

Steinmann, Sascha (2005).
Kundenkontakte, Kundendaten und Kundeninformationen im Multi Channel Marketing, in: Beiträge zur Marketingwissenschaft Nr. 55, Universität Göttingen: Institut für Marketing und Handel.

Überla, Karl (1977).
Faktorenanalyse, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Anhang: Fragebogen



Fragebogen zur Erfassung der

Kundenkenntnis bei Verkäufern und Vorgesetzten

von Prof. Dr. Günter Silberer

Nr. ________

Gesprächseröffnung:
„Vielen Dank, dass Sie sich zu einer Teilnahme an dieser Befragung zum Thema „Kundenkenntnis bei Verkäufern und Vorgesetzten" im Rahmen meiner Diplomarbeit am Institut für Marketing und Handel, Lehrstuhl Prof. Dr. G. Silberer, bereit erklärt haben. In diesem Zusammenhang habe ich die folgenden Fragen an Sie. Ich versichere Ihnen, dass die Befragung nicht länger als 12 Minuten dauern wird und dass Ihre Angaben vertraulich behandelt und anonym ausgewertet werden. Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an Frau Dipl.-Sozw. Julia Wandt (Tel.: 39-5847, jwandt@uni-goettingen.de)."

1. „Wie viele Ihrer **Kunden** kennen Sie **persönlich**?"

☐ (fast) keine Kunden (0-9%)	☐ wenig Kunden (10-29%)	☐ eher wenig Kunden (30-49%)
☐ eher viele Kunden (50-69%)	☐ viele Kunden (70-89%)	☐ (fast) alle Kunden (90-100%)

2. „Wie viele Ihrer **Kunden** können Sie **als „Typ"** einordnen?"

☐ (fast) keine Kunden (0-9%)	☐ wenig Kunden (10-29%)	☐ eher wenig Kunden (30-49%)
☐ eher viele Kunden (50-69%)	☐ viele Kunden (70-89%)	☐ (fast) alle Kunden (90-100%)

3. „Wenn Ihnen **Kunden** eher als „Typen" bekannt sind, **welche „Typen"** sind das?"

____

____

____

4. „Wie **gut**, denken Sie, **kennen** Sie Ihre **Kunden insgesamt**?"

☐ sehr gut ☐ gut ☐ eher gut ☐ eher schlecht ☐ schlecht ☐ sehr schlecht

5. „Welches **Wissen** haben Sie **über die Kunden** Ihres Geschäfts?"

____

____

____

____

Intervieweranweisung: Bitte darauf achten, dass der Befragte hier nicht auf die Herkunft der Kundenkenntnis eingeht sondern nur auf das Wissen an sich.

6. „Im Folgenden haben wir einige **Inhalte der Kundenkenntnis** aufgelistet. Bitte geben Sie anhand dieser Kategorien an, welches Wissen Sie über Ihre Kunden haben."

☐ Wünsche der Kunden ☐ „Geschmack“ der Kunden
☐ Angaben wie Konfektionsgröße, Maße etc.
☐ Interessen der Kunden ☐ Reputation des Geschäfts bei den Kunden
☐ Namen der Kunden ☐ Probleme und Schwierigkeiten der Kunden
☐ Persönliches (Familienstand etc.)
☐ Sonstiges
____

Interviewer: „Kommen wir nun zu der Herkunft der Kundenkenntnis.“

7. „Wie ist Ihre **Kundenkenntnis zustande gekommen** (z.B. aus persönlichen Gesprächen, von Kollegen, aus der Kundenkartei)?

____
____
____

8. „Wie **häufig** finden längere (persönliche) **Gespräche** zwischen Ihnen und den Kunden statt?“
☐ sehr häufig ☐ häufig ☐ eher häufig ☐ eher selten ☐ selten ☐ sehr selten

9. „Wie schätzen Sie Ihre **allgemeine Menschenkenntnis** ein?“
☐ sehr gut ☐ gut ☐ eher gut ☐ eher schlecht ☐ schlecht ☐ sehr schlecht

10. „Wie viel **Spaß** macht Ihnen der **Umgang mit Menschen**?“
☐ sehr viel ☐ viel ☐ eher viel ☐ eher wenig ☐ wenig ☐ sehr wenig

Interviewer: „Kommen wir nun zu dem, was Kundenkenntnis bewirken kann.“

11. „Was **bewirkt** Ihrer Meinung nach eine **gute Kundenkenntnis** von Verkäufern und Vorgesetzten?“

a) Wirkungen im Geschäft:

____
____
____

b) Wirkungen der Kundenkenntnis bei den Kunden:

____
____
____

12. „Wir haben im Folgenden einige *Wirkungsgrößen* aufgelistet.“

12.1 **Wirkungen der Kundenkenntnis im Geschäft:**
„Welchen Einfluss hat eine gute Kundenkenntnis **auf Ihr Geschäft**? Bitte stufen Sie folgende interne Effekte näher ein.“

Intervieweranweisung: Bitte dem Befragten die folgende Skala vorlesen und auf einem Extrablatt vorlegen.
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark ☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

Gute Kundenkenntnis…
ermöglicht die Abstimmung des Sortimentes auf Kundenwünsche ☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark ☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

ermöglicht die Abstimmung der Preise auf die Preisbereitschaft der Kunden
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark
☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

ermöglicht die Abstimmung der Kommunikation auf Informationswünsche und Interessen der Kunden
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark
☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

ermöglicht die Abstimmung der Präsentation und Präsentationsdauer auf die Kaufinteressen und -gewohnheiten der Kunden
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark
☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

steigert die Motivation der Mitarbeiter
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark
☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

senkt die Motivation der Mitarbeiter
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark
☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

steigert die Mitarbeiterzufriedenheit
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark
☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

senkt die Mitarbeiterzufriedenheit
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark
☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

steigert den Verkaufserfolg
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark
☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

„An welche anbieterbezogenen Wirkungen wäre noch zu denken?“
(erst eintragen, dann die Stärke abfragen)

________________________________ ☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark
☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

________________________________ ☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark
☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

________________________________ ☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark
☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

12.2 **Wirkungen der Kundenkenntnis bei den Kunden:**
„Welchen **Einfluss** hat eine gute Kundenkenntnis **auf die Kunden**? Wie stark schätzen Sie diese Wirkungsgrößen persönlich ein?“

Gute Kundenkenntnis…

steigert die Chance, dass der Kunde eine gute Kaufentscheidung trifft
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark
☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

steigert die Zufriedenheit der Kunden
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark

	☐ eher schwach	☐ schwach	☐ sehr schwach
steigert die Mund zu Mund-Werbung für das Geschäft	☐ sehr stark	☐ stark	☐ eher stark
	☐ eher schwach	☐ schwach	☐ sehr schwach
steigert die Reputation des Geschäftes	☐ sehr stark	☐ stark	☐ eher stark
	☐ eher schwach	☐ schwach	☐ sehr schwach

„An welche kundenseitigen Wirkungen wäre noch zu denken?"
(erst eintragen, dann die Stärke abfragen)

________________________________	☐ sehr stark	☐ stark	☐ eher stark
	☐ eher schwach	☐ schwach	☐ sehr schwach
________________________________	☐ sehr stark	☐ stark	☐ eher stark
	☐ eher schwach	☐ schwach	☐ sehr schwach
________________________________	☐ sehr stark	☐ stark	☐ eher stark
	☐ eher schwach	☐ schwach	☐ sehr schwach

Interviewer: „Kommen wir abschließend noch zu einigen Angaben zu Ihrer Person."

13. Geschlecht *(beobachten)*
☐ männlich ☐ weiblich

14. „Wie lange **arbeiten** Sie schon in **diesem Geschäft**?"
seit ___________ Monat(en)

15. „Wie lange **arbeiten** Sie schon in **dieser Branche**?"
seit ___________ Monat(en)

16. **Position** innerhalb dieses Geschäftes:
☐ Auszubildende(r) ☐ Aushilfe ☐ Teilzeitbeschäftigte(r) ☐ Vollzeitbeschäftigte(r)
☐ Abteilungsleiter(in) ☐ Geschäftsführer(in) ☐ Inhaber(in)

Interviewer: „Vielen Dank, dass Sie an dieser Befragung teilgenommen haben. Sollten Sie noch Rückfragen haben oder sollten Ihnen noch wichtige Angaben einfallen, können Sie sich jederzeit an Frau Wandt (Tel.: 0551/39-5847, jwandt@uni-goettingen.de) wenden."

Von der/dem Interviewer(in) nach der Befragung auszufüllen:

17. befragte Person: ____

18. Geschäft: ____

19. Datum der Befragung: ____

20. Uhrzeit: ________________________

21. Interviewer(in) (Name & E-Mail-Adresse):______________________________

22. Bemerkungen/Beobachtungen zur Person der/des Befragten und zum Ablauf der Befragung:
____

Sascha Steinmann, Claudia Möller & Günter Silberer

Kundenkenntnis im Elektronikfachhandel

1. Einleitung

Kundenkenntnis zählt zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Wirtschaft und stellt somit eine wichtige Managementaufgabe dar (Silberer 2004 S.262). Ein übergeordnetes Ziel des Erwerbs und des Einsatzes des Wissens über den Kunden ist die kontinuierliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in stationären Handelsbetrieben. Aufgrund des großen Wettbewerbs im Einzelhandel ist es von besonderer Bedeutung, dass Unternehmen ein möglichst fundiertes Wissen über ihre Kunden aufbauen, denn die Kunden zu kennen bedeutet, über die Kunden etwas zu wissen, Abnehmer in ihrer Abnehmerrolle zu kennen (Silberer 2004 S.263). Hierdurch kann, nicht nur im persönlichen Kundenkontakt, gezielt auf die Bedürfnisse, Probleme und Wünsche der Kunden eingegangen werden (vgl. Steinmann 2005, Silberer & Steinmann 2008). Des Weiteren kann das Wissen über die Kunden von den Anbietern genutzt werden, um ihr Angebot zu verbessern und somit Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu erlangen. Trotz der unbestrittenen Bedeutung der Kundenkenntnis fehlt es immer noch an Studien, die sich mit diesem Erfolgsfaktor befassen (Kolbe et al. 2003, Roccasalvo 2003, Silberer 2004, 2008).

Angesichts der aktuellen Situation im stationären Einzelhandel kommt es darauf an, dem Wissen über Kunden verstärktes Interesse zu schenken. Hierbei ist es wichtig zu erfahren, über welche Kundenkenntnis die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt in stationären Handelsbetrieben verfügen, woher dieses Wissen über die Kunden stammt und welche Wirkungen aus der Kundenkenntnis sowohl für die Handelsbetriebe als auch für die Kunden resultieren können. Die empirische Studie im Elektronikfachhandel soll folgende Fragen beantworten:

(1) Welche Kenntnis haben Verkäufer im Elektronikfachhandel über ihre Kunden? Diese Fragestellung zielt auf das Wissen der Mitarbeiter über ihre Kunden und wie die Qualität dieses Wissens zu beurteilen ist.

(2) Wer sind die „Hauptwissensträger" im stationären Handel? Hier wird nach der Verteilung bzw. Trägerschaft von Kundenkenntnis auf verschiedene Personen- bzw. Berufsgruppen im Elektronikfachhandel gefragt.
(3) Wie kommt Kundenkenntnis im Elektronikfachhandel zustande und wodurch kann sie beeinflusst werden? Hierbei ist es das Ziel zu erfahren, wie Verkäufer und Vorgesetzte ihre Kundenkenntnis erlangen.
(4) Welche Wirkung hat Kundenkenntnis im Geschäft und beim Kunden?

2. Die Anlage und Durchführung der Untersuchung

2.1 Das Variablendesign

Die Kundenkenntnis der Mitarbeiter und ihrer Vorgesetzten wurde über die unterschiedlichen Dimensionen der Kundenkenntnis (vgl. Silberer 2004, 2008) abgebildet. Hierbei interessierten vor allem die persönliche Kundenkenntnis, die Einschätzung der Kunden als Kundentypen sowie die Inhalte der Kundenkenntnis und deren Beurteilung. Hierbei wurde die Einschätzung der Kunden als Kundentypen sowie die Inhalte der Kundenkenntnis sowohl mit einer offenen als auch mit einer geschlossenen Fragestellung erfasst. In der geschlossenen Fragestellung zur Einschätzung der Kunden als Kundentypen wurde den Befragten eine Liste vorgegeben, die z.B. „Preiskäufer bzw. Schnäppchenjäger", „Bedarfskäufer bzw. Sparsame" oder „Qualitäts- bzw. Markenkäufer" als Kundentypen enthielt. Zu den vorgegebenen Inhalten der Kundenkenntnis gehörten z.B. der „Name der Kunden", seine „Wünsche bzw. Interessen" sowie der „Geschmack der Kunden".

Hinsichtlich der Herkunft und der Determinanten der Kundenkenntnis wurden zunächst die Quellen der Kundenkenntnis mit einer offenen Fragestellung erfasst. Weiterhin wurden ausgewählte Determinanten der Kundenkenntnis wie die Häufigkeit von (persönlichen) Gesprächen mit den Kunden, die Beurteilung der

eigenen Menschenkenntnis sowie der Spaß am Umgang mit Menschen anhand einer sechsstufigen Rating-Skala von den Befragten beurteilt.

Bei den Wirkungen guter Kundenkenntnis wurde unterschieden zwischen den Wirkungen im Geschäft (interne Wirkungen) und dem, was gute Kundenkenntnis beim Kunden bewirken kann (externe Wirkungen). Sowohl die internen Wirkungen als auch die externen Wirkungen der Kundenkenntnis wurden zunächst mit einer offenen Fragestellung erfasst. Bei der geschlossenen Frage zu den Wirkungen guter Kundenkenntnis im Geschäft wurden den Befragten folgende Items vorgegeben: die Abstimmung der des Sortiments auf die Kundenwünsche, die Abstimmung der Preise auf die Preisbereitschaft der Kunden, die Abstimmung der Kommunikation auf die Informationswünsche und Interessen der Kunden, die Abstimmung der Präsentation und Präsentationsdauer auf die Kaufinteressen und –gewohnheiten der Kunden. Weiterhin wurden hierbei die Auswirkungen der Kundenkenntnis auf den Verkaufserfolg sowie die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter von den Befragten beurteilt. Bezüglich der Effekte guter Kundenkenntnis auf die Kunden sollten folgende Alternativen beurteilt werden: Verbesserung der Kaufentscheidungen der Kunden, Steigerung der Kundenzufriedenheit, Förderung der Mund-zu-Mund-Werbung sowie die Steigerung der Reputation des Geschäfts.

Abschließend wurden noch personenbezogene Variablen wie das Geschlecht, die Beschäftigungsdauer im Geschäft und in der Branche, individuelle Umsatzbeteiligungen und erfolgsbezogene Prämien, die Position und der Einsatzbereich innerhalb des Geschäfts erfasst.

2.2 Die Erhebungsmethode

Als Erhebungsinstrument wurde ein am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen entwickelter Fragebogen eingesetzt, der bereits in der Studie zur Kundenkenntnis im Bekleidungshandel verwendet wurde (vgl. Silberer et al. 2008). Für die Analyse der Kundenkenntnis im Elektronikfachhandel und aufgrund der Erfahrungen aus der Pilotstudie wurde der Fragebogen an einigen Stellen

modifiziert. Hierbei wurden u.a. bei der geschlossenen Frage zu den Inhalten der Kundenkenntnis die vorgegebenen Items geändert. Neu aufgenommen wurde die geschlossene Fragestellung zur Kenntnis der Kundentypen. Insgesamt ist es durch die Modifikationen gelungen, einen Fragebogen zu entwickeln, der allgemein eingesetzt werden kann und somit die Vergleichbarkeit der Ergebnisse von Studien zur Kundenkenntnis in unterschiedlichen Branchen ermöglicht.

Der eingesetzte Fragebogen beinhaltet 19 Fragen zum Thema Kundenkenntnis bei Verkäufern. Vier Fragen werden als offene Fragen, die anderen 15 Fragen als geschlossene Fragen gestellt. Bei der Skalierung der Angaben der geschlossenen Fragestellungen kam bevorzugt eine sechsstufige Rating-Skala mit verbaler Beschreibung der Abstufungen zum Einsatz (Bortz & Döring 2006 S.177). Die Verkäufer und Abteilungsleiter der ausgewählten Handelsbetriebe wurden jeweils in mündlichen Interviews während ihrer Arbeitszeit in einem ca. 15 minütigen Gespräch zum Thema „Kundenkenntnis bei Verkäufern" befragt.

2.3 Die ausgewählten Fachmärkte

Für die Untersuchung wurden Elektronikfachmärkte in Göttingen und Hannover mit einer aufgrund ihrer Größe und zentralen Innenstadtlage, hohen Kundenfrequenz ausgewählt. Elektronikfachmärkte bieten eine Vielzahl erklärungsbedürftiger Produkte an, daher ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiter häufig Verkaufs- und Beratungsgespräche mit den Kunden führen und hierdurch eine gute Kundenkenntnis erlangen. Kennzeichnend für derartige Fachmärkte ist ein sowohl in Breite als auch Tiefe vielfältiges Warenangebot.

In beiden Elektronikfachmärkten wurden Mitarbeiter befragt, die im direkten Kontakt zu den Kunden stehen. Dazu zählen in erster Linie die Verkäufer, die Mitarbeiter vom Reparatur- und Umtauschservice sowie das Kassenpersonal und die Abteilungsleiter. Insgesamt wurden 96 Personen befragt - in Göttingen 40, in Hannover 56. 15,6% der befragten Personen waren als Abteilungsleiter, 56,3% in Vollzeit und 10,4% in Teilzeit beschäftigt, 14,6% befanden sich zum Zeitpunkt der

Befragung in Ausbildung und 3% waren als Aushilfen angestellt. Des Weiteren arbeiten 9,4% der befragten Mitarbeiter an der Kasse und 7,3% im Reparatur- und Umtauschservice.

3. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung

3.1 Dimensionen der Kundenkenntnis

Die persönliche Kenntnis von Kunden

Hierbei wurde untersucht, wie viele Kunden die befragten Mitarbeiter der beiden Elektronikfachmärkte persönlich kennen. Die Verteilung der Antworten zeigt *Tabelle 1*. Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter (66,7%) gab an, weniger als 30% der Kunden des Fachmarkts persönlich zu kennen. Gründe hierfür können u.a. die hohe Kundenfrequenz, der geringe Anteil von Stammkunden, aber auch an die Größe der Geschäfte sein.

Tabelle 1: Persönliche Kundenkenntnis

	rel. Häufigkeit in %
(fast) keine Kunden (0-9%)	27,1*
wenig Kunden (10-29%)	39,6
eher wenig Kunden (30-49%)	17,7
eher viele Kunden (50-69%)	14,6
viele Kunden (70-89%)	1,0

* bedeutet, dass 27,1% der 96 Befragten angaben, „(fast) keine Kunden (0-9%)“ persönlich zu kennen

Einordnung von Kunden in sog. Kundentypen

Die Ergebnisse in *Tabelle 2* zeigen, dass insgesamt 48% der Befragten weniger als 50% der Kunden als sog. Kundentypen einordnen können. Ein Ergebnis, das aufgrund der Befunde zu der persönlichen Kenntnis von Kunden wenig überrascht.

Standen zunächst die globalen Einschätzungen der Befragten hinsichtlich der Einordnung der Kunden in Kundentypen im Vordergrund, so wurde zusätzlich mit

einer offenen Fragestellung erfasst, welche Eigenschaften die Kundentypen haben, die in den Elektronikfachmärkten häufig anzutreffen sind

Tabelle 2: Einordnung in Kundentypen

	rel. Häufigkeit in %
(fast) keine Kunden (0-9%)	2,1*
wenig Kunden (10-29%)	18,8
eher wenig Kunden (30-49%)	27,1
eher viele Kunden (50-69%)	28,1
viele Kunden (70-89%)	17,7
(fast) alle Kunden (90-100%)	6,3

* bedeutet, dass 2,1% der 96 Befragten angaben, „(fast) keine Kunden (0-9%)“ in sog. Kundentypen einordnen zu können

. Die genannten Eigenschaften wurden den Kategorien Kauftypen, Stil bzw. Geschmack der Kunden, Charakter, Verhalten der Kunden sowie der sozialen Schicht bzw. dem Einkommen und der Altersgruppe der Kunden zugeordnet (siehe *Tabelle 3*).

Am häufigsten wurden die Kundentypen anhand ihres Stils bzw. Geschmacks und ihres Charakters beschrieben. 25,3% der Befragten beschrieben die Kunden als modisch bzw. modebewusst, 24,2% als sportlich und 23,2% der Befragten gaben an, dass die Kunden einen eleganten bzw. klassischen Stil haben. Hinsichtlich des Charakters beschrieben 25% der Befragten die Kunden als freundlich, nett und sympathisch. Dagegen beschrieben aber auch 21,9% der Mitarbeiter die Konsumenten als ungeduldig, unfreundlich, unzufrieden oder als Nörgler. Des Weiteren machten die Befragten auch Angaben bzgl. der Altersgruppe der Kunden. 21,9% der Verkäufer haben ihre Kunden als Studenten oder junge Menschen beschrieben. 16,7% der Personen gaben aber auch an, dass vermehrt Rentner bzw. ältere Menschen im Geschäft einkaufen. Hinsichtlich des Verhaltens der Kunden gaben 16,7% der befragten Mitarbeiter an, dass die Kunden gezielt nach Beratung, Tipps oder Informationen suchen und 13,5% beschrieben, dass die Kunden oft genau wissen, was sie wollen. Bei einem Blick auf die soziale Schicht bzw. das Einkommen der Kunden zeigt sich, dass 14,6% der Verkäufer die Kunden zu den Besserverdienenden zählen.

Tabelle 3: Eigenschaften der Kundentypen

Kauftypen	**rel. Häufigkeit in %**
Schnäppchenjäger/Preiskäufer	11,5 *
Marken- bzw. Qualitätskäufer	6,3
Stammkunden	5,2
Spontan-/Gelegenheitskäufer	4,2
Bedarfskäufer/Sparsame	3,1
Stil/Geschmack	
modisch/modebewusst	25,3
sportlich	24,2
elegant/klassisch	23,2
extravagant/flippig/trendig	22,1
seriös/konservativ	11,6
normale/solide Leute	6,3
Business-Typ	5,3
hausbacken/unmodisch	3,2
Sonstige	10,5
Charakter	
freundlich/nett/sympathisch	25
ungeduldig/unfreundlich/unzufrieden/Nörgler	21,9
zielstrebig/schnellentschlossen/genau	9,4
unentschlossen/schwierig/unsicher	8,3
interessiert/offen/neugierig	4,2
Verhalten	
Beratung/Tipps/Rat/Informationen	16,7
Kunden, die wissen was sie wollen	13,5
Kunden, die nur schauen wollen	11,5
Kunden, die Aufmerksamkeit suchen	7,3
technikinteressiert/risikofreudig/Interesse an Neuerungen	6,3
Soziale Schicht	
Geschäftsleute/Besserverdienende	14,6
kleines Einkommen/Studenten/Arbeitslose	6,3
mittlere Schicht/Normalverdienende	5,2
Ausländer (Asiaten)	5,2
Altersgruppe	
Studenten/junge Menschen	21,9
ältere Menschen/Rentner	16,7
Kinder	3,1

* bedeutet, dass 11,5% der 96 Befragten angaben, die Kunden ihres Geschäfts seien „Schnäppchenjäger/Preiskäufer“ (Mehrfachnennungen möglich)

In diesem Zusammenhang wurde auch oft auf ein höheres Bildungsniveau dieser Kunden verwiesen. Weiterhin wurden die Kunden von 11,5% der Befragten als Schnäppchenjäger und Preiskäufer bezeichnet.

Weiterhin sollten die Mitarbeiter in einer geschlossenen Fragestellung angeben, welche Typen auf die Kunden ihres Geschäfts zutreffen. Hierfür wurden folgende Kundentypen vorgegeben: Qualitäts- bzw. Markenkäufer, Preiskäufer/Schnäppchenjäger, Bedarfskäufer/Sparsame, Qualitäts- und Preiskäufer (also Kunden, die großen Wert auf ein gutes Verhältnis von Preis und Leistung legen) sowie kauffreudige Kunden, für die der Preis keine Rolle spielt, und Reklamierer. Die erhaltenen Antworten sind in *Tabelle 4* entsprechend ihrer Häufigkeit angeführt.

Tabelle 4: Kenntnis der Kundentypen

	rel. Häufigkeit in %
Preiskäufer, Schnäppchenjäger	85,4 *
Reklamierer	78,1
Qualitäts- bzw. Markenkäufer	69,8
Qualitäts- und Preiskäufer	68,8
Bedarfskäufer, Sparsame	64,6
keine Beachtung der Preise	39,6
Sonstige	4,2

* bedeutet, dass 85,4% der 96 Befragten angaben, die Kunden ihres Geschäfts sind „Preiskäufer, Schnäppchenjäger" (Mehrfachnennungen möglich)

Als häufigste Kundentypen wurden von den befragten Mitarbeitern die Preiskäufer und Schnäppchenjäger genannt. Dies spiegelt zum einen das Ergebnis aus der vorangehenden Frage wider. Zum anderen kann dieses Ergebnis aber vor allem mit der preisaggressiven Werbestrategie der ausgewählten Fachmärkte begründet werden. Ein Blick auf die weiteren Nennungen zeigt, dass die Qualitäts- bzw. Markenkäufer wie auch die Qualitäts- und Preiskäufer, die gute Qualität für wenig Geld erwarten, von 69,8% bzw. 68,8% der Mitarbeiter genannt wurden. Bedarfskäufer und Sparsame, also Kunden die dann kaufen, wenn sie Produkte wirklich benötigen, werden von 64,6% der Befragten als Kundentypen der

Fachmärkte genannt. Allerdings gaben auch 39,6% der Mitarbeiter an, dass die Kunden den Preisen keine Beachtung schenken.

Kenntnis einzelner Kundenmerkmale

In Bezug auf die offene Frage, welche Kundenmerkmale die befragten Mitarbeiter der Elektronikfachmärkte kennen, wurden elf Antwortkategorien gebildet. In *Tabelle 5* sind die genannten Kategorien entsprechend ihrer Rangfolge aufgeführt. Am häufigsten gekannte Kundenmerkmale sind die Wünsche, Interessen und Bedürfnisse sowie der Name, Beruf und der Wohnort der Kunden. Vor allen die Angaben zur Kenntnis von Kundenmerkmalen wie Name, Beruf und Wohnort überraschen, haben doch die vorhergehenden Angaben gezeigt, dass eine persönliche Kundenkenntnis nur schwach ausgeprägt ist.

Tabelle 5: Kenntnis einzelner Kundenmerkmale

Kundenmerkmale	rel. Häufigkeit in %
Wünsche/Interessen/Bedürfnisse	41,7 *
Name/Beruf/Wohnort	39,6
Persönliches (Familienstand, Kinder etc.)	15,6
Kaufkraft/Lebensstandard	11,5
nur vom Gesicht her bekannt	8,3
Stammkunden/Wissen darüber, was Kunden schon gekauft haben	8,3
Hobbys/Urlaub	7,3
Probleme/Schwierigkeiten	5,2
keine/geringe Kenntnisse	24,0
Sonstiges	3,1

* bedeutet, dass 41,7% der 96 Befragten angaben, Kenntnis über die „Wünsche / Interessen/ Bedürfnisse" ihrer Kunden zu haben (Mehrfachnennungen möglich)

Es kommt auch vor, dass Mitarbeiter gar kein bzw. nur geringes Wissen über Kunden des Geschäfts haben. So konnten 24% der Personen keine weiteren Angaben zum Wissen über Kunden machen.

In einer geschlossenen Frage wurden den Befragten wiederum bestimmte Kundenmerkmale vorgegeben. Anhand acht unterschiedlicher Merkmal sollten die Befragten angeben, welches Wissen sie über ihre Kunden haben. *Tabelle 6* zeigt die Rangfolge der Antworten der vorgegeben Kundenmerkmale. Wünsche und

Interessen der Kunden sowie die Probleme und Schwierigkeiten der Kunden sind die am häufigsten gekannten Kundenmerkmale.

Tabelle 6: Kenntnis vorgegebener Kundenmerkmale

Kundenmerkmale	**rel. Häufigkeit in %**
Wünsche/Interessen der Kunden	74,0 *
Probleme und Schwierigkeiten der Kunden	62,5
Name der Kunden	61,5
„Geschmack“ der Kunden	54,2
Kaufkraft der Kunden	50,0
Persönliches (Familienstand etc.)	34,4
Reputation des Geschäfts bei den Kunden	30,2

* bedeutet, dass 74,0% der 96 Befragten angaben, Kenntnis über die „Wünsche/Interessen. ihrer Kunden“ zu haben (Mehrfachnennungen möglich)

Vergleicht man die Antworten der offenen mit der geschlossenen Fragestellung fällt auf, dass die Wünsche und Interessen der Kunden in beiden Fragen die größten Häufigkeiten aufweisen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Verkäufer nach eigenen Aussagen gerade bei Stammkunden i.d.R. wissen, was diese schon einmal gekauft haben. Viele Befragte gaben aber auch an, dass sie das Wissen während des Gesprächs mit den Kunden erfassen und sich dann auf die Wünsche einstellen können. Persönliche Dinge wie Familienstand, Kinder etc. von den Kunden zu erfahren, gestaltet sich dagegen schwieriger. Dennoch gaben insgesamt 34,4% der Verkäufer an, Kenntnisse über persönliche Dinge der Kunden zu haben. Kennen Verkäufer z. B. die Namen der Kunden, so resultiert dies den Befragten zufolge vor allem aus Bestellungen und Reklamationen. Dies geht auch daraus hervor, dass 62,5% der Befragten angaben, die Probleme und Schwierigkeiten der Kunden zu kennen. Dabei handelt es sich in erster Linie um Probleme mit dem gekauften Produkt, nicht um private Probleme der Kunden.

Güte der Kundenkenntnis

Die Güte der Kundenkenntnis sollte von den befragten Mitarbeitern anhand einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr schlecht* bis 6 = *sehr gut* beurteilt werden.

Tabelle 7 zeigt, dass insgesamt 83,3% der Mitarbeiter angaben, ihre Kunden eher gut bis sehr gut zu kennen (*M* = 4,07; *SD* = ,785).

Tabelle 7: Güte der Kundenkenntnis

	rel. Häufigkeit in %
sehr schlecht	1,0 *
schlecht	1,0
eher schlecht	14,6
eher gut	59,4
gut	20,8
sehr gut	3,1

* bedeutet das 1,0% der 96 Befragten angaben, die Güte ihrer Kundenkenntnis sei „sehr schlecht“, *M* = 4,07 (*SD* = ,785)

Verteilung der persönlichen Kundenkenntnis

Als erstes interessierte die *persönliche Kundenkenntnis* in Bezug auf die *Position der Befragten im Geschäft*. 66,7% der vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter sowie 66,7% der befragten Abteilungsleiter gaben an, weniger als 30% der Kunden persönlich zu kennen. Die Angaben der Aushilfen zeigen eine ähnliche persönliche Kundenkenntnis. Bei den in Teilzeit beschäftigten Mitarbeitern ist die persönliche Kundenkenntnis hingegen stärker ausgeprägt. So gaben hier 50% der Befragten an, zwischen 30 und 89% der Kunden zu kennen. Über eine besonders geringe persönliche Kenntnis der Kunden verfügten die Auszubildenden. Nur 7,1% der Befragten gaben, an mehr als 50% der Kunden zu kennen. Insgesamt zeigen die Ergebnisse erneut, dass die persönliche Kundenkenntnis der Mitarbeiter in den beiden Fachmärkten sehr gering ist. Ein Zusammenhang zwischen der persönlichen Kundenkenntnis und der Position der Mitarbeiter im Geschäft konnte nicht festgestellt werden ($\chi^2(16) = 19{,}487$; $p = {,}244$). Dies gilt auch für den Vergleich zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern ($\chi^2(4) = 2{,}101$; $p = {,}717$).

Verteilung der Güte der Kundenkenntnis

Auch bei der Beurteilung der Güte der Kundenkenntnis durch die Befragten interessierte der Vergleich zwischen unterschiedlichen Positionen im Geschäft. Die Ergebnisse zeigen, dass die Vollzeitbeschäftigten ihre Kundenkenntnis besser beurteilen ($M = 4,30$; $SD = ,690$) als die teilzeitbeschäftigten Mitarbeiter ($M = 3,50$; $SD = ,972$). Dieser Unterschied ist signifikant ($p < ,01$). Die Abteilungsleiter liegen in ihrer Beurteilung der Güte ihrer Kundenkenntnis zwischen den voll- und teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern ($M = 3,80$; $SD = ,862$). Ein signifikanter Unterschied zwischen den Abteilungsleitern und den weiteren Mitarbeitern konnte nicht festgestellt werden ($p = ,143$). Insgesamt beurteilen die weiteren Mitarbeiter ihre Kundenkenntnis aber besser ($M = 4,12$; $SD = ,765$).

Betrachtet man in diesem Zusammenhang die *Einsatzbereiche* der Mitarbeiter genauer, so stellt man fest, dass im Verkauf Tätige ihre Kundenkenntnis besser beurteilen ($M = 4,19$; $SD = ,713$) als die Mitarbeiter die hauptsächlich im Reparatur- und Umtauschservice tätig sind ($M = 3,57$; $SD = ,535$). Dieser Unterschied hinsichtlich der Güte der Kundenkenntnis ist signifikant ($p < ,01$).

Ergebnisse der Clusteranalyse

Über die Verteilung der Kundenkenntnis über alle Befragten hinweg soll auch eine Clusteranalyse Auskunft geben (vgl. Kaufman & Rousseeuw 1990). Als Aktivvariablen bzw. konstituierende Merkmale wurden die persönliche Kundenkenntnis, die Kenntnis nach Kundentypen, die Anzahl der bekannten Kundenmerkmale sowie die Güte der Kundenkenntnis gewählt. Die Clusteranalyse mit Hilfe des Ward-Verfahrens zeigte eine Aufteilung in drei Wissenscluster als optimale Clusterlösung. Die drei identifizierten Cluster weisen folgende Größen auf: Cluster 1 enthält 38 Personen, Cluster 2 besteht aus 26 Mitarbeitern und Cluster 3 umfasst 31 Personen. *Tabelle 8* zeigt die Unterschiede zwischen den drei Clustern hinsichtlich der vier Aktivvariablen.

Tabelle 8: Clusterbeschreibung anhand der Aktivvariablen

	Cluster 1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	
Persönliche Kundenkenntnis				
(fast) keine Kunden (0-9%)	31,6% [a]	15,4%	**32,3%**	
wenig Kunden (10-29%)	42,1%	19,2%	**51,6%**	
eher wenig Kunden (30-49%)	**21,1%**	19,2%	12,9%	$\chi^2(8)=27{,}687$
eher viele Kunden (50-69%)	5,3%	**42,3%**	3,2%	$p < {,}001$
viele Kunden (70-89%)	0%	**3,8%**	**0%**	
(fast) alle Kunden (90-100%)	0%	0%	**%**	
Kenntnis der Kundentypen				
(fast) keine Kunden (0-9%)	**5,3%**	0%	0%	
wenig Kunden (10-29%)	**42,1%**	7,7%	0%	
eher wenig Kunden (30-49%)	**52,6%**	19,2%	0%	$\chi^2(8)=79{,}093$
eher viele Kunden (50-69%)	0%	34,6%	**58,1%**	$p < {,}001$
viele Kunden (70-89%)	0%	23,1%	**35,5%**	
(fast) alle Kunden (90-100%)	0%	**15,4%**	6,5%	
Güte der Kundenkenntnis	$M = 4{,}03$ [b] (*SD* = ,636)	**$M = 4{,}50$** (*SD* = ,707)	$M = 3{,}77$ (*SD* = ,884)	$F(2,92) = 6{,}861$ $p < {,}01$
Anzahl der bekannten Kundenmerkmale	$M = 3{,}16$ [c] (*SD* = ,823)	**$M = 5{,}38$** (*SD* = 1,267)	$M = 3{,}00$ (*SD* = 1,095)	$F(2,92) = 45{,}506$ $p < {,}001$

[a] bedeutet, das 31,6% der Befragten in Cluster 1 angaben, „fast keine Kunden (0-9%)" ihres Geschäfts persönlich zu kennen; [b] gemessen auf einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr schlecht* bis 6 = *sehr gut;* [c] bedeutet, dass den Befragten in Cluster 1 durchschnittlich 3,16 Kundenmerkmale bekannt waren

Dabei ist zu erkennen, dass die *persönliche Kundenkenntnis*, die *Güte der Kundenkenntnis* sowie die *Anzahl der bekannten Kundenmerkmale* am stärksten in Cluster 2 ausgeprägt sind. Cluster 1 wird eine mittlere Kundenkenntnis anhand der drei genannten Variablen zugeordnet. Cluster 3 weist demnach die geringste Kundenkenntnis auf. Bei Betrachtung der Aktivvariable *Kundenkenntnis nach Kundentypen* fällt die Verteilung jedoch anders aus. Hier weist das Cluster 3 die stärkste Kundenkenntnis auf, Cluster 2 liegt im Mittelfeld und im Cluster 1 ist die geringste Kundenkenntnis nach Kundentypen zu verzeichnen. Fasst man die Ergebnisse zusammen, so erkennt man, dass im zweiten Cluster die Kundenkenntnis am stärksten ausgeprägt ist, Cluster 1 weist insgesamt eine mittlere Kundenkenntnis auf. In Cluster 3 ist die geringste Kundenkenntnis zu verzeichnen.

Bei weitergehender Betrachtung der drei identifizierten Wissenscluster im Hinblick auf andere Merkmale, sog. Passivvariablen, zeigt sich zwischen den

Clustern kein signifikanter Unterschied hinsichtlich der Verteilungen der *Position innerhalb des Geschäfts* ($\chi^2(8) = 3{,}078$; $p = {,}929$) sowie dem *dominierenden Einsatzbereich* ($\chi^2(4) = 2{,}458$; $p = {,}652$) der Mitarbeiter. Betrachtet man z. B. die *Vollzeitbeschäftigten*, so zeigt sich, dass diese über alle drei Cluster relativ gleichmäßig verteilt sind (Cluster 1: 55,3%; Cluster 2: 53,8%; Cluster 3: 58,1%). Abteilungsleiter sind im dritten Cluster am häufigsten vertreten, aber auch hier gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen den Wissensclustern (Cluster 1: 13,2%; Cluster 2: 15,4%; Cluster 3: 19,4%). Auch der *dominierende Einsatzbereich* „Verkauf" verteilt sich relativ gleichmäßig auf alle drei Cluster (Cluster 1: 78,9%; Cluster 2: 92,3%; Cluster 3: 80,6%). Auffällig ist hier, dass der *Einsatzbereich „Kasse"* im Cluster 1 dominiert (13,2%).

Bei der Analyse der Passivvariablen zur *Kenntnis nach Kundentypen*, konnte ein tendenziell signifikanter Unterschied hinsichtlich eines Merkmals des Kundenverhaltens festgestellt werden (siehe *Tabelle 9*).

Tabelle 9: Clusterbeschreibung anhand von Passivvariablen

	Cluster 1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	
Kenntnis nach Kundentypen				
Verhalten: Beratung/Tipps/Rat/Information	13,2% *	**30,8%**	9,7%	$\chi^2(2) = 3{,}902$ $p = {,}078$
Wissen über die Kunden				
Persönliches (Familienstand, Kinder etc.)	10,5%	**30,8%**	9,7%	$\chi^2(2) = 6{,}050$ $p = {,}049$

* bedeutet, dass 13,2% der Befragten in Cluster 1 die Kunden anhand ihres Verhaltens hinsichtlich Beratung/Tipps/Rat/Information als Kundentypen einordneten

Die Befragten in Cluster 2 beschreiben die Kunden des Geschäfts als Kunden, die gezielt nach Beratung, Tipps, Rat und Informationen suchen. Hinsichtlich des *Wissen über die Kunden* unterscheiden sich die drei Cluster signifikant. Cluster 2 hat die größte Kenntnis über Persönliches der Kunden (siehe *Tabelle 9*). In Verbindung mit dem Ergebnis zum Kundenverhalten kann angenommen werden, dass diese Kenntnis vor allem in Beratungs- und Verkaufsgesprächen erworben wird.

Die drei Cluster können auch anhand der Inhalte der Kundenkenntnis beschrieben werden (siehe *Tabelle 10*). Hierbei zeigt sich, dass sich die Wissenscluster sich hinsichtlich aller hierbei betrachteten Variablen signifikant unterscheiden. Weiterhin zeigt sich, dass bei den Befragten in Cluster 2 das Wissen hinsichtlich aller betrachteten Inhalte der Kundenkenntnis besser ausgeprägt ist, als im ersten und dritten Cluster.

Tabelle 10: Clusterbeschreibung anhand der Inhalte der Kundenkenntnis

	Cluster 1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	
Wünsche/Interessen der Kunden	73,7% *	**96,2%**	58,1%	p = ,004
Namen der Kunden	68,4%	**73,1%**	45,2%	p = ,056
Persönliches der Kunden	26,3%	**73,1%**	12,9%	p < ,001
"Geschmack" der Kunden	34,2%	**76,9%**	61,3%	p = ,002
Reputation des Geschäfts bei den Kunden	23,7%	**61,5%**	12,9%	p < ,001
Probleme und Schwierigkeiten der Kunden	52,6%	**80,8%**	61,3%	p = ,070
Kaufkraft der Kunden	36,8%	**76,9%**	45,2%	p = ,005

* bedeutet, dass 73,7% der Kunden in Cluster 1 angaben, Kenntnisse über die „Wünsche/Interessen der Kunden" ihres Geschäfts zu haben (Mehrfachnennungen möglich)

Zusammenhang zwischen den Inhalten der Kundenkenntnis und dem dominierenden Einsatzbereich

Für die Analyse des Zusammenhangs zwischen den *Inhalten der Kundenkenntnis* und dem *dominierenden Einsatzbereich* der Mitarbeiter im Geschäft wurden beide Variablen in einer Kreuztabelle zueinander in Beziehung gesetzt (siehe *Tabelle 11*).

Tabelle 11: Zusammenhänge zwischen den Inhalten der Kundenkenntnis und dem dominierenden Einsatzbereich im Geschäft

	Verkauf & Einkauf	Kasse	Reparatur- und Umtauschservice	
Geschmack der Kunden	**62,5%** [a]	11,1%	14,3%	$\chi^2(2)=13{,}443$ p < ,01
Probleme und Schwierigkeiten der Kunden	63,8%	33,3%	**85,7%**	$\chi^2(2)=4{,}930$ p = ,085 (T)

[a] bedeutet, dass 62,5% der im Verkauf & Einkauf tätigen Mitarbeiter angaben, den „Geschmack der Kunden" zu kennen

Hierbei wurde ein signifikanter Zusammenhang mit dem Geschmack der Kunden sowie ein tendenziell signifikanter Zusammenhang mit den Problemen und Schwierigkeiten der Kunden und dem dominierenden Einsatzbereich im Geschäft festgestellt. Der aufgedeckte Zusammenhang zwischen den Inhalten der Kundenkenntnis und dem Geschmack der Kunden spiegelt sich ebenfalls im Kontingenzkoeffizienten wider (K = ,350; p < ,001).

Zusammenhang zwischen der persönlichen Kundenkenntnis und der Güte der Kundenkenntnis

Der vermutete Zusammenhang zwischen der *persönlichen Kundenkenntnis* und der *Güte der Kundenkenntnis* konnte ebenfalls mit Hilfe einer Kreuztabellierung nicht bestätigt werden ($\chi^2(20)$ = 19,862; p = ,467).

Weiterhin wurde in diesem Zusammenhang anhand einer Regressionsanalyse (vgl. Draper & Smith 1998) überprüft, ob und wenn ja, welche weiteren Variablen die Güte der Kundenkenntnis beeinflussen. Die folgenden (unkorrelierten) Variablen wurden als unabhängige Variablen in die Analyse einbezogen: persönliche Kundenkenntnis, Häufigkeit an geführten Gesprächen, allgemeine Menschenkenntnis, Spaß am Umgang mit Menschen, Anzahl der genannten Quellen von Kundenkenntnis sowie die Beschäftigungsdauer im Geschäft. *Tabelle 12* zeigt, dass lediglich die allgemeine Menschenkenntnis einen relativ starken Einfluss auf die Güte der Kundenkenntnis hat.

Tabelle 12: Regressionsanalyse mit der „Güte der Kundenkenntnis" als abhängige Variable

Variable	**B**	**SE B**	**β**	**P**	**R²**
Allgemeine Menschenkenntnis	,445	,113	,383	,000***	,147
*** p < ,001; ** p< ,01; * p < ,05					

Zusammenfassung der wichtigsten Befunde

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Kundenkenntnis der befragten Personen auf eher niedrigem Niveau liegt und die befragten Mitarbeiter der

Elektronikfachmärkte nur wenige Kunden persönlich kennen. Hierbei hat sich aber gezeigt, dass im Verkauf tätige Mitarbeiter über ein stärker ausgeprägtes Kundenwissen verfügen als das Kassen- oder Servicepersonal. Bei der Einordnung der Kunden in bestimmte Typenkategorien wurden die Kunden meist anhand ihres Stils bzw. Geschmacks, ihres Alters oder Charakters beschrieben. Bei der Einordnung der Kundentypen nach vorgegebenen Kaufbereitschaftstypen stellt sich heraus, dass nach Ansicht der Befragten die meisten Kunden zu den Schnäppchenjägern und Qualitätskäufern zählen. Hinsichtlich der Inhalte der Kundenkenntnis haben die Ergebnisse gezeigt, dass ein Großteil der Befragten vor allem Wissen darüber haben, was die Kunden mit dem Geschäft oder den angebotenen Produkten verbindet (Wünsche, Interessen, Probleme, Namen). Die Mehrzahl der Befragten, vor allem die vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter, gibt an, die Kunden eher gut zu kennen. Wie die Ergebnisse der Clusteranalyse zeigen, kann hierbei zwischen drei Wissensclustern unterschieden werden, in denen die Kundenkenntnis unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

3.2 Herkunft und Determinanten der Kundenkenntnis

Quellen der Kundenkenntnis im Überblick

Um die Herkunft der Kundenkenntnis bestimmen zu können, wurden die befragten Personen in einer offenen Frage gebeten, die Quellen ihres Wissens über die Kunden zu benennen. Die gemachten Angaben konnten sieben Kategorien zugeordnet werden. *Tabelle 13* zeigt die Rangfolge der gegebenen Antworten nach ihrer Einteilung in die sieben Kategorien.

Persönliche Gespräche mit den Kunden stellen die Hauptquelle der Kundenkenntnis dar. 85,4% der Befragten gaben diese als wichtigste Quelle bzgl. der Herkunft der Kundenkenntnis an. Des Weiteren gaben 25% der Befragten an, dass Gespräche mit den Kollegen für sie eine bedeutende Quelle für den Erwerb von Kundenkenntnis sind.

Tabelle 13: Herkunft der Kundenkenntnis

	rel. Häufigkeit in %
Persönliche Gespräche	85,4 *
Kollegen	25,0
Berufserfahrung/Ausbildung	19,8
Kundenkartei (Bestellungen und Reklamationen)	10,4
eigene Eindrücke/Beobachtungen	2,1
Kenntnisse aufgrund des privaten Umfeldes des Verkäufers	2,1
Menschenkenntnis/Intuition	2,1

* bedeutet, dass 85,4% der 96 Befragten „persönliche Gespräche" als Herkunft der Kundenkenntnis nannten (Mehrfachnennungen möglich)

In solchen Gesprächen tauschen sich die Kollegen vor allem über schwierige Kunden und über Probleme der Kunden mit den erworbenen Produkten aus. So können diese Gespräche hilfreich im Hinblick auf eine bessere Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse sein. Auch die Berufserfahrung bzw. die Ausbildung stellt für 19,8% der Mitarbeiter eine wichtige Quelle für das Wissen über Kunden dar. Somit geht man i.d.R. davon aus, dass mit zunehmender Beschäftigung im Geschäft oder in der Branche die persönliche Kundenkenntnis der Verkäufer sowie die Güte der Kundenkenntnis insgesamt zunehmen. Die Kundenkartei als Quelle der Kundenkenntnis wurde nur von 10,4% der Befragten genannt. Diese Kartei kommt in den Elektronikfachmärkten allerdings auch nur bei Bestellungen und Reklamationen der Kunden zum Einsatz und wird nicht aktiv für den Erwerb von Kundenkenntnis eingesetzt.

Determinanten der Kundenkenntnis

Mit einer geschlossenen Frage wurden die Mitarbeiter gebeten, die Stärke des Einflusses vorgegebener Determinanten der Kundenkenntnis zu beurteilen. Die Vorgaben bezogen sich auf die Einschätzung von persönlichen Gesprächen mit den Kunden, der allgemeinen Menschenkenntnis der Mitarbeiter sowie deren Spaß am Umgang mit Menschen. Die Befragten sollten die potenziellen Determinanten anhand sechsstufiger Rating-Skalen einstufen. Bei einem genaueren Blick über die

Skalenmittelwerte ist eine Rangordnung der Determinanten erkennbar (siehe *Tabelle 14*).

Tabelle 14: Einstufung vorgegebener Determinanten der Kundenkenntnis

	Mittelwert	**Standardabw.**
Spaß am Umgang mit Menschen	5,31 [a]	,685
Allgemeine Menschenkenntnis	4,67 [b]	,675
Persönliche Gespräche mit Kunden	3,23 [c]	1,031

[a] gemessen auf einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr wenig* bis 6 = *sehr viel;* [b] gemessen auf einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr schlecht* bis 6 = *sehr gut*; [c] gemessen auf einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr selten* bis 6 = *sehr häufig*

Obwohl bei der offenen Fragestellung zur Herkunft der Kundenkenntnis der Spaß am Umgang mit Menschen von den Mitarbeitern als Quelle der Kundenkenntnis nicht genannt wurde, bewerteten die Mitarbeiter bei der geschlossenen Frage diesen als bedeutendste Determinante für den Erwerb von Kundenkenntnis. Die allgemeine Menschenkenntnis wird ebenfalls als wichtige Determinante beurteilt. Auch dieses Ergebnis spiegelt sich nicht in den Angaben zur Herkunft der Kundenkenntnis wider. Dabei gaben nur 2,1% der Befragten, dass ihre Menschenkenntnis auch eine Quelle ihrer Kundenkenntnis ist (vgl. *Tabelle 13*). Die persönlichen Gespräche mit den Kunden, bei der offenen Frage am häufigsten genannt, nehmen hier eher eine untergeordnete Rolle ein.

Betrachten wir nun die Determinanten etwas genauer. Zuerst den Spaß am Umgang mit Menschen (siehe *Tabelle 15*). Auf einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = sehr wenig bis 6 = beurteilten die Befragten, wie viel Spaß ihnen der Umgang mit Menschen macht. Anhand des Mittelwerts von 5,31 kann man folgern, dass die Mitarbeiter im Durchschnitt viel bis sehr viel *Spaß am Umgang mit Menschen* haben (*SD* = ,685). Die meisten Befragten machten im Gespräch die Aussage, dass sie sich nicht für eine Tätigkeit mit direktem Kundenkontakt entschieden hätten, wenn sie keinen Spaß am Umgang mit Menschen hätten. Kein Mitarbeiter gab an, keinen oder nur wenig Spaß am Umgang mit Menschen zu haben.

Tabelle 15: Häufigkeitsverteilung beim „Spaß am Umgang mit Menschen"

	rel. Häufigkeit in %
eher viel	12,5 *
viel	43,8
sehr viel	43,8

* bedeutet, dass 12,5% der 96 Befragten angaben „eher viel" Spaß am Umgang mit Menschen zu haben, *M* = 5,31 (*SD* = ,685)

Weiterhin wurde anhand einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = sehr schlecht bis 6 = sehr gut untersucht, wie die *allgemeine Menschenkenntnis* der befragten Mitarbeiter ausfällt. 62,5% der Mitarbeiter gaben an, über eine gute bis sehr gute allgemeine Menschenkenntnis zu verfügen (siehe *Tabelle 16*).

Tabelle 16: Einstufung der „Allgemeinen Menschenkenntnis"

	rel. Häufigkeit in %
schlecht	1,0 *
eher schlecht	1,0
eher gut	34,4
gut	55,2
sehr gut	7,3

* bedeutet, dass 1,0% der 96 Befragten ihre allgemeine Menschkenntnis als „schlecht" einschätzten, *M* = 4,67 (*SD* = ,675)

Betrachtet man die Erkenntnis, dass die *persönlichen Gespräche mit den Kunden* die meist genannte Quelle zur Erlangung von Kundenwissen darstellen, stellt sich nun die Frage, wie häufig längere persönliche Gespräche zwischen den Verkäufern und den Kunden stattfinden. Dieser Frage wurde eine sechsstufige Rating-Skala zugrunde gelegt, die von 1 = sehr selten bis 6 = sehr häufig reicht. *Tabelle 17* zeigt die Verteilung der gegebenen Antworten.

Fügt man die Skalenwerte „eher selten", „selten" und „sehr selten" zusammen, so kommt man zu dem Ergebnis, dass insgesamt 62,6% der Verkäufer eher selten bis sehr selten längere persönliche Gesprächen mit ihren Kunden führen (M = 3,23; SD = 1,031).

Tabelle 17: Persönliche Gespräche mit Kunden

	rel. Häufigkeit in %
sehr selten	6,3% *
selten	11,5%
eher selten	44,8%
eher häufig	25,0%
häufig	9,4%
sehr häufig	1,0%

* bedeutet, dass 6,3% der 96 Befragten angaben, „sehr selten“ persönliche Gespräche mit Kunden zu führen, M = 3,23 (SD = 1,031)

Während der Befragung äußerten viele Mitarbeiter, dass für längere persönliche Gespräche mit den Kunden aufgrund der hohen Kundenfrequenz und weiterer anderer Tätigkeiten oft gar keine Zeit sei.

Ergebnisse der Clusteranalyse

Bei Betrachtung der Clusterbildung anhand der Passivvariable *Häufigkeit von persönlichen Gesprächen* zeigt sich im Ergebnis (p = ,004), dass Cluster 2 (M = 3,80; SD = 1,155) am häufigsten durch persönliche Gespräche gekennzeichnet wird. Cluster 1 liegt mit einem Mittelwert von 3,03 und einer Standardabweichung von .822 im Mittelfeld und die geringste Häufigkeit von persönlichen Gesprächen weist demzufolge Cluster 3 auf (M = 3,00; SD = 1,017). Diese Ergebnisse stützen die Befunde hinsichtlich der Clusterunterschiede bei den Aktivvariablen. Cluster 2, das durch die häufigsten persönlichen Gespräche dominiert, weist insgesamt die beste Kundenkenntnis auf. Cluster 1 liegt in beiden Fällen im Mittelfeld und in Cluster 3 fallen sowohl die Häufigkeit an persönlichen Gesprächen wie auch die Kundenkenntnis am geringsten aus.

Zusammenhangsanalysen

Weiterhin interessierte, ob ein Zusammenhang zwischen der persönlichen Kundenkenntnis und der Beschäftigungsdauer im Geschäft sowie der Beschäftigungsdauer in der Branche existiert. Mit Hilfe von Kreuztabellierungen konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen den genannten Variablen festgestellt

werden (*Beschäftigungsdauer im Geschäft*: χ^2 (20) = 23,958; p = ,244; *Beschäftigungsdauer in der Branche*: χ^2 (28) = 26,688; p = ,535).

Des Weiteren interessierte der Zusammenhang zwischen der Beschäftigungsdauer im Geschäft und der Güte der Kundenkenntnis. Hier zeigen die Analysen kein signifikantes Ergebnis. Die Ergebnisse der Kreuztabellierungen weisen allerdings auf einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Beschäftigungsdauer in der Branche und der Güte der Kundenkenntnis hin (χ^2(35) = 52,427; p = ,029). Der Korrelationskoeffizient nach Spearman deutet auf eine positive aber nicht signifikante Korrelation hin (r_{sr} = ,107; p = ,297).

Der plausiblen Vermutung, der zufolge die *Häufigkeit der persönlichen Gespräche* im Zusammenhang mit der *persönlichen Kundenkenntnis* steht, wurde ebenfalls mittels einer Kreuztabellierung nachgegangen. Hierbei konnte ein hoch signifikanter Zusammenhang festgestellt werden (χ^2(24) = 135,227; p < ,001). Der Korrelationskoeffizient nach Spearman zeigt einen positiven, ebenfalls hoch signifikanten Zusammenhang (r_{sr} = ,409; p < ,001). Zusätzlich wurde untersucht, inwieweit sich die Häufigkeit der geführten längeren Gespräche zwischen Vollzeitbeschäftigten und Abteilungsleitern unterscheiden. Insgesamt gaben 61,1% der Vollzeitbeschäftigten an, eher selten bis sehr selten längere persönliche Gespräche mit den Kunden zu führen. Bei den Abteilungsleitern waren es sogar 73,3%, die eher selten bis sehr selten derartige Gespräche führen. Die Ergebnisse der hierzu durchgeführten Kreuztabellierung deuten auf einen tendenziell signifikanten Zusammenhang zwischen den beiden genannten Variablen hin (χ^2(24) = 35,673; p = ,059). Auch der Einfluss von häufig geführten persönlichen Gesprächen auf die Güte der Kundenkenntnis insgesamt wird mit Hilfe der Kreuztabellierung überprüft. Es ist festzustellen, dass bei 75% der Befragten, die eher häufig persönliche Gespräche mit den Kunden führen, auch die Güte der Kundenkenntnis als eher gut eingeschätzt wird. Ein signifikanter Zusammenhang konnte aber nicht nachgewiesen werden (χ^2(30) = 33,557; p = ,229).

Weiterhin wurden die möglichen (plausiblen) Zusammenhänge zwischen der persönlichen Kundenkenntnis und der allgemeinen Menschenkenntnis sowie der persönlichen Kundenkenntnis und dem Spaß am Umgang mit Menschen untersucht. In beiden Fällen konnte im Rahmen dieser Untersuchung allerdings kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden (*Allgemeine Menschenkenntnis*: $\chi^2(16) = 12{,}601$; $p = {,}894$; *Spaß am Umgang mit Menschen*: $\chi^2(8) = 8{,}298$; $p = {,}405$). Obwohl 64,3% der Verkäufer, die viel Spaß am Umgang mit Menschen haben, auch angaben, ein eher gutes *Wissen über ihre Kunden* zu haben, konnte dieser Zusammenhang ebenfalls nicht bestätigt werden ($\chi^2(10) = 7{,}748$; $p = {,}653$). Hierbei zeigte sich auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen der *allgemeinen Menschenkenntnis* und der Güte der Kundenkenntnis ($\chi^2(20) = 43{,}634$; $p = {,}012$). 60,4% der Befragten, die ihre allgemeine Menschenkenntnis als gut beurteilten, schätzten auch die Güte der Kundenkenntnis als eher gut ein. 26,4% der Mitarbeiter, die ihre allgemeine Menschenkenntnis als gut einschätzen, gaben auch an ein gutes Wissen über ihre Kunden zu haben. Demnach ist davon auszugehen, dass die allgemeine Menschenkenntnis eine wichtige interne Quelle der Kundenkenntnis darstellt. Der Korrelationskoeffizient nach Spearman deutet dabei auf einen positiven, hoch signifikanten Zusammenhang zwischen den beiden Variablen hin ($r_{sr} = {,}384$; $p < {,}001$).

Zusammenfassung der wichtigsten Befunde

Zu den in diesem Abschnitt präsentierten Befunden kann folgendes festgehalten werden: Als Hauptquelle des Kundenwissens gilt bei den Befragten das persönliche Gespräch mit den Kunden. Allerdings finden längere Gespräche mit den Kunden eher selten statt, weil dazu oft die Zeit fehlt. Erwartungsgemäß besteht ein positiver signifikanter Zusammenhang zwischen der *persönlichen Kundenkenntnis* und der *Häufigkeit von persönlichen Gesprächen* mit den Kunden. Es zeigt sich, dass bei eher seltenen Gesprächen mit Kunden auch die persönliche Kundenkenntnis nicht sehr gut ausfallen wird. Die *allgemeine Menschenkenntnis* wird von den Mitarbeitern im Mittel als gut eingeschätzt und beeinflusst die Güte der Kundenkenntnis positiv.

Der Großteil der befragten Mitarbeiter hat viel *Spaß am Umgang mit Menschen*. Hinsichtlich der drei Wissenscluster hat sich gezeigt, dass die Befragten im zweiten Cluster am häufigsten persönliche Gespräche mit den Kunden führen bzw. die Bedeutung dieser für den Erwerb von Kundenkenntnis wichtiger einschätzen als die Personen in den anderen Gruppen.

3.3 Wirkungen von Kundenkenntnis

(1) Wirkungen der Kundenkenntnis im Geschäft

Um in Erfahrung zu bringen, was gute Kundenkenntnis bewirken kann, wurden die Verkäufer zuerst in einer offenen Frage gebeten, Wirkungen im Geschäft (interne Wirkungen) zu benennen, die durch eine gutes Wissen über Kunden zustande kommen. Insgesamt konnten neun Kategorien aus den Antworten der Befragten gebildet werden (siehe *Tabelle 18).*

Tabelle 18: Wirkungen der Kundenkenntnis im Geschäft

	rel. Häufigkeit in %
Steigerung des Verkaufserfolgs	53,1 *
Bessere/schnellere/gezieltere Beratung	47,9
Kundenbindung/Stammkunden	43,8
Image/Mund-zu-Mund-Werbung	15,6
Überzeugungskraft des Verkäufers/Vertrauen	13,5
Gezielte Sortimentspräsentation und Preiseinschätzung	12,5
Weniger Reklamationen/Beschwerden	5,2
Sortimentsanpassung	3,1
Sonstiges	3,1

* bedeutet, dass 53,1% der 96 Befragten die „Steigerung des Verkaufserfolgs" als Wirkung der Kundenkenntnis im Geschäft nannten (Mehrfachnennungen möglich)

Nach Aussagen der Verkäufer kann eine gute Kundenkenntnis die *Steigerung des Verkaufserfolgs* am stärksten beeinflussen. Als weitere wichtige Effekte werden die *bessere, schnellere und gezieltere Beratung* und die *Kundenbindung* bzw. der Aufbau einer Stammkundschaft angesehen. Das Image bzw. die Förderung der Mund-zu-Mund-

Werbung, die Überzeugskraft des Verkäufers sowie der Aufbau von Vertrauen sind weitere nennenswerte interne Wirkungen guter Kundenkenntnis.

Des Weiteren wurden bei einer geschlossenen Frage einige Wirkungsgrößen aufgelistet. Die Vorgaben bezogen zunächst auf die bessere Abstimmung des Marketing-Mix, dann auf die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie die Steigerung des Verkaufserfolgs. Die möglichen Wirkungen im Geschäft wurden von den befragten Mitarbeitern anhand einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = sehr schwach bis 6 = sehr stark beurteilt. *Tabelle 19* zeigt die Skalenmittelwerte zusammen mit der jeweiligen Standardabweichung der eingestuften Vorgaben.

Tabelle 19: Einstufung vorgegebener Wirkungen der Kundenkenntnis im Geschäft

	Mittelwert	**Standardabw.**
Bessere Sortimentsabstimmung	4,64 *	,964
Bessere Preisabstimmung	4,14	1,017
Bessere Abstimmung der Kommunikation	4,73	,791
Bessere Abstimmung der Präsentation	4,29	1,045
Steigerung der Mitarbeitermotivation	4,60	,946
Senkung der Mitarbeitermotivation	2,42	1,295
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	4,46	1,004
Senkung der Mitarbeiterzufriedenheit	2,33	1,073
Steigerung des Verkaufserfolgs	5,18	0,754

* gemessen auf einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr schwach* bis 6 = *sehr stark*

Wie bei der offenen Fragestellung wurde die Steigerung des Verkaufserfolgs von den Verkäufern als stärkster Effekt im Geschäft bewertet. Die bessere Abstimmung der Kommunikation und die bessere Abstimmung des Sortiments folgen. Die Steigerung der Motivation sowie der Zufriedenheit der Mitarbeiter sind ebenfalls wichtige interne Wirkungen guter Kundenkenntnis.

Betrachten wir zunächst den wichtigsten Effekt, die Steigerung des Verkaufserfolgs, etwas genauer (siehe *Tabelle 20*). Insgesamt 81,3% der Verkäufer gaben an, dass eine gute Kundenkenntnis den Verkaufserfolg stark bis sehr stark erhöht.

Tabelle 20: Steigerung des Verkaufserfolgs

	rel. Häufigkeit in %
eher schwach	1,0*
eher stark	17,7
stark	43,8
sehr stark	37,5

* bedeutet, dass 1,0% der 96 Befragten angaben, die Steigerung des Verkaufserfolgs durch gute Kundenkenntnis sei „eher schwach“, *M* = 5,18 *(SD = ,754)*

Die Abstimmung der Kommunikation auf Informationswünsche und Interessen der Kunden wurde als weitere starke Wirkung im Geschäft von den Mitarbeitern eingestuft. Fasst man die Kategorien „stark“ und „sehr stark“ zusammen, so zeigt sich, dass 61,5% der Verkäufer dieser Variablen hohe Bedeutung beimessen (siehe *Tabelle 21*). Dieses Ergebnis unterstützt ebenfalls die Aussagen der Befragten aus der vorhergehenden offenen Fragestellung, dass gute Kundenkenntnis zu einer besseren, schnelleren und gezielteren Beratung führt.

Tabelle 21: Abstimmung der Kommunikation

	rel. Häufigkeit in %
eher schwach	5,3 *
eher stark	32,6
stark	46,3
sehr stark	15,8

* bedeutet, dass 1,0% der 96 Befragten angaben, die Abstimmung der Kommunikation durch gute Kundenkenntnis sei „eher schwach“, *M* = 4,73 *(SD* = ,791)

Nach Angaben der Verkäufer kann gute Kundenkenntnis auch die Abstimmung des Sortiments auf die Kundenwünsche erleichtern. Durch ein relativ breites und tiefes Produktangebot ist es den Verkäufern der Saturn Märkte möglich, sich auf fast alle Wünsche und Bedürfnisse der Kunden einzustellen. Insgesamt 89,6% der Verkäufer schätzen die Möglichkeiten der Abstimmung des Sortiments auf Kundenwünsche aufgrund guter Kundenkenntnis als eher stark bis sehr stark ein (siehe *Tabelle 22*).

Tabelle 22: Abstimmung des Sortiments

	rel. Häufigkeit in %
sehr schwach	1,0*
schwach	1,0
eher schwach	8,3
eher stark	29,2
stark	43,8
sehr stark	16,7

* bedeutet, dass 1,0% der 96 Befragten angaben, gute Kundenkenntnis ermöglicht eine „sehr schwache“ Abstimmung des Sortiments auf die Kundenwünsche; *M* = 4,64 *(SD* = ,964*)*

Wie aus den Einschätzungen der Befragten hervorgeht, steigert eine gute Kundenkenntnis die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter. 88,5% der befragten Personen gaben an, dass das Wissen über Kunden sowohl auf die Mitarbeitermotivation (siehe *Tabelle 23*) als auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit (siehe *Tabelle 24*) einen eher starken bis sehr starken Einfluss haben kann.

Tabelle 23: Steigerung der Mitarbeitermotivation

	rel. Häufigkeit in %
sehr schwach	1,0*
schwach	1,0
eher schwach	9,4
eher stark	27,1
stark	47,9
sehr stark	13,5

* bedeutet, dass 1,0% der 96 Befragten angaben, die Steigerung der Mitarbeitermotivation durch gute Kundenkenntnis ist „sehr schwach“; *M* = 4,60 (*SD* = ,946)

Tabelle 24: Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

	rel. Häufigkeit in %
sehr schwach	2,1*
schwach	2,1
eher schwach	7,3
eher stark	36,5
stark	40,6
sehr stark	11,5

* bedeutet, dass 2,1% der 96 Befragten angaben, die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch gute Kundenkenntnis ist „sehr schwach“; *M* = 4,46 (*SD* = 1,004)

Das Ergebnis bzgl. der Steigerung der Motivation der Mitarbeiter wird auch durch die Clusteranalyse tendenziell bestätigt. Die Befragten im zweiten Cluster, bei denen insgesamt auch die Kundenkenntnis am stärksten ausgeprägt ist, beurteilten die Steigerung der Mitarbeitermotivation am stärksten. Im Cluster 3 dagegen, in dem die Kundenkenntnis am geringsten ausgeprägt ist, wird auch die Motivationssteigerung am geringsten beurteilt (Cluster 1: M = 4,47 (SD = ,979); Cluster 2: M = 4,96 (SD = ,720); Cluster 3: M = 4,45 (SD = 1,028); p = ,073).

Abschließend wurde im Rahmen einer Regressionsanalyse untersucht, welche Aspekte die erfassten Wirkungen der Kundenkenntnis beeinflussen. Aufgrund der zum Teil hohen Korrelation zwischen den betrachteten Variablen wurden mittels einer Faktorenanalyse die Daten komprimiert (vgl. Überla 1977). Anhand des Kaiser-Kriteriums konnten aus den Wirkungen der Kundenkenntnis folgende Faktoren extrahiert werden: der Faktor *Marketing-Mix*, der sich aus den Variablen Abstimmung des Sortiments auf Kundenwünsche und der Abstimmung der Preise auf die Preisbereitschaft der Kunden zusammensetzt; der Faktor *Steigerung der Motivation der Mitarbeiter und der Mitarbeiterzufriedenheit,* der Faktor *Senkung der Motivation der Mitarbeiter und der Mitarbeiterzufriedenheit* sowie das Single-Item *Steigerung des Verkaufserfolgs*.

Als unabhängige Variablen wurden, wiederum anhand des Kaiser-Kriteriums, der Faktor *Beschäftigungsdauer insgesamt,* der sich aus der Beschäftigungsdauer in der Branche und der Beschäftigungsdauer in der Branche zusammensetzt, der *Faktor persönliche Kundenkenntnis*, bestehend aus der Anzahl der persönlich bekannten Kunden, der Häufigkeit von längeren Gesprächen mit den Kunden und der Anzahl der bekannten Kundenmerkmale, sowie das Single-Item *Anzahl der genannten Quellen* extrahiert und in die Regression mit aufgenommen. Im Folgenden werden nur die signifikanten Wirkungsbeziehungen berichtet.

Das Ergebnis einer schrittweisen Regressionsanalyse zeigte, dass der Faktor *Marketing-Mix* als abhängige Variable lediglich von der *Anzahl der genannten Quellen* beeinflusst wird (siehe *Tabelle 25*).

Tabelle 25: Regressionsanalyse mit dem Faktor „Marketing-Mix" als abhängige Variable

Faktor	B	SE B	B	p	R²
Anzahl der Quellen	,325	,147	,227**	,030	,052
*** p < ,001; ** p< ,01; * p < ,05; T < ,10					

Dieses Ergebnis spricht für die Vermutung, dass Mitarbeiter, die ihr Wissen über Kunden über mehrere Quellen beziehen, auch eher das Sortiment auf Kundenwünsche sowie die Preise auf die Preisbereitschaft der Kunden abstimmen. Die *Beschäftigungsdauer insgesamt* sowie die *persönliche Kundenkenntnis* haben keinen signifikanten Einfluss auf die Abstimmung von Sortiment und Preis.

Betrachtet man den *Faktor Steigerung der Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterzufriedenheit* als abhängige Variable (siehe *Tabelle 26*), so zeigt sich bei einer weiteren schrittweisen Regression zwischen diesem Faktor und dem Faktor persönliche Kundenkenntnis als unabhängige Variable eine signifikante Wirkungsbeziehung (p = ,001; β = ,348).

Tabelle 26: Regressionsanalyse mit dem Faktor „Steigerung der Motivation der Mitarbeiter & Mitarbeiterzufriedenheit" als abhängige Variable

Faktor	B	SE B	B	p	R²
Persönliche Kundenkenntnis	,354	,100	,348*	,001	,121
*** p < ,001; ** p< ,01; * p < ,05; T < ,10					

Zusammenfassung der wichtigsten Befunde

Insgesamt kann festgehalten werden, dass alle internen Wirkungsgrößen positiv durch eine gute Kundenkenntnis beeinflusst werden. Besonders hervorzuheben sind hierbei die Steigerung des Verkaufserfolgs, die Verbesserung der Beratung der Kunden sowie die positiven Effekte auf die Kundenbindung. Weiterhin wird deutlich, dass sich die Antworten auf die offenen Fragen zu den internen Wirkungen zum Teil in den vorgegebenen Wirkungsgrößen der geschlossenen Frage wieder finden. Darüber hinaus zeigte sich ein positiver Effekt der persönlichen Kundenkenntnis auf die Motivation und die Zufriedenheit der

Mitarbeiter. Somit überrascht der identifizierte Unterschied hinsichtlich der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter zwischen den drei Clustern nicht. Die Befragten im zweiten Cluster bewerteten die Effekte bezüglich der Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit am stärksten, verglichen mit den anderen Clustern ist hier die Kundenkenntnis am stärksten ausgeprägt.

(2) Wirkungen der Kundenkenntnis bei den Kunden

Die Wirkungen der Kundenkenntnis bei den Kunden wurden zunächst wieder mit einer offenen Frage erfasst. Die unterschiedlichen Antworten konnten neun Kategorien zugeordnet werden. *Tabelle 27* gibt die Häufigkeiten der benannten Wirkungskategorien wieder. Die meisten Befragten (41,7%) gehen davon aus, dass gute Kundenkenntnis am stärksten Einfluss auf die *Kundenbindung* hat. Die Kundenbindung kann hier als externe Hauptwirkung guter Kundenkenntnis angesehen werden, die aber im Zusammenhang mit vielen anderen externen Effekten steht. So geben 34,4% der Verkäufer ebenfalls an, dass ein gutes Wissen über die Kunden auch zur *Kundenzufriedenheit* führt. Und auch das *Vertrauen* in die Beratung und den Verkäufer wird in diesem Zusammenhang von 33,3% der befragten Mitarbeiter als Effekt bei den Kunden benannt.

Tabelle 27: Wirkungen der Kundenkenntnis bei den Kunden

	rel. Häufigkeit in %
Kunde kommt wieder/Kundenbindung	41,7 *
Kundenzufriedenheit	34,4
Vertrauen in Beratung und Verkäufer	33,3
Kunde fühlt sich wohl und gut aufgehoben	30,2
Kunde fühlt sich beachtet und ernst genommen/ Persönlich angesprochen	16,7
Mund-zu-Mund-Werbung	11,5
Schnelle Entscheidung/Kaufentschlossenheit	7,3
Kunde kommt auch mit Problemen	3,1
Sonstiges	3,1

* bedeutet, dass 41,7% der 96 Befragten angaben, gute Kundenkenntnis hat eine Wirkung auf die „Kundenbindung“ (Mehrfachnennungen möglich)

Eine individuelle Beratung der Kunden aufgrund guter Kundenkenntnis führt ebenfalls dazu, dass sich der Kunde *wohl und gut aufgehoben* fühlt. Dieser Meinung sind 30,2% der Verkäufer. Außerdem fühlt sich der Kunde *beachtet und ernst genommen*. 16,7% der Befragten betonen, dass sich der Kunde *persönlich angesprochen* fühle. Gerade diese angesprochenen Aspekte (Kundenzufriedenheit, Vertrauen, Kunde fühlt sich wohl und persönlich angesprochen) beeinflussen auch die Kundenbindung als Hauptwirkung guter Kundenkenntnis. Die genannten positiven Wirkungen bei den Kunden können wiederum dazu führen, dass im Freundes- und Bekanntenkreis der Kunden über ihre Erfahrungen berichtet wird. Diese *Mund-zu-Mund-Werbung* kann dazu führen, dass potenzielle Kunden auf Anraten von Kunden das Geschäft oder sogar einen bestimmten Verkäufer aufsuchen. 7,3% der befragten Mitarbeiter gaben auch an, dass gute Kundenkenntnis zu *schnelleren Kaufentscheidungen* führen kann. Dies resultiert wiederum aus der besseren und gezielten Beratung der Kunden.

Die Antworten auf die geschlossene Frage zeigen wiederum ein etwas anderes Bild. Die Beurteilung der vorgegebenen externen Wirkungen guter Kundenkenntnis erfolgte anhand einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr schwach* bis 6 = *sehr stark*. *Tabelle 28* zeigt die Skalenmittelwerte zusammen mit der jeweiligen Standardabweichung der zu beurteilenden Wirkungen der Kundenkenntnis bei den Kunden.

Tabelle 28: Einstufung der vorgegebenen externen Wirkungen guter Kundenkenntnis

	Mittelwert	**Standardabw.**
Verbesserung der Kaufentscheidungen	5,14 *	,705
Steigerung der Kundenzufriedenheit	5,17	,663
Förderung der Mund-zu-Mund-Werbung	5,20	,690
Verbesserung der Reputation des Geschäfts	5,07	,669

* gemessen auf einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr schwach* bis 6 = *sehr stark*

Eine Steigerung der Kundenzufriedenheit wurde von 34,4% der Befragten genannt und stellt somit ebenfalls einen wichtigen Effekt guter Kundenkenntnis dar (vgl.

Tabelle 27). 86,5% der Befragten berichten eine starke bis sehr starke Steigerung der Kundenzufriedenheit (siehe *Tabelle 29*).

Tabelle 29: Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit

	rel. Häufigkeit in %
eher schwach	1,0 *
eher stark	11,5
stark	56,3
sehr stark	30,2

* bedeutet, dass 1,0% der 95 Befragten angaben, die Wirkung guter Kundenkenntnis auf die Kundenzufriedenheit sei „eher schwach“; M = 5,17 (SD = ,663)

Die Chance, dass ein Kunde eine gute Kaufentscheidung trifft, wird ebenfalls durch eine gute Kundenkenntnis gesteigert. Diese Wirkung schätzten 85,4% der Verkäufer als stark bis sehr stark ein (M = 5,14; SD = ,705). Auch hier kann wieder auf den Aspekt zurückgegriffen werden, dass eine gute und individuelle Beratung die Entscheidungsfindung für den Kunden erleichtert.

Wie auch schon bei der offenen Fragestellung festgestellt, hat eine gute Kundenkenntnis auch Einfluss auf die Mund-zu-Mund-Werbung für ein Geschäft. Bei der geschlossen Frage wurde dieser von den Befragten der stärkste Effekt zugesprochen (siehe *Tabelle 26*). Alle befragten Mitarbeiter kamen zu dem Ergebnis, dass gute Kundenkenntnis eine mindestens eher starke Förderung der Mund-zu-Mund-Werbung bewirkt (siehe *Tabelle 30*).

Tabelle 30: Förderung der Mund-zu-Mund-Werbung

	rel. Häufigkeit in %
eher stark	15,6 *
stark	49,0
sehr stark	35,4

* bedeutet, dass 15,6% der 96 Befragten angaben, gute Kundenkenntnis fördert die Mund-zu-Mund-Werbung für das Geschäft „eher stark“; M = 5,20 (SD = ,690)

Die Reputation bzw. das Ansehen eines Geschäfts wird ebenfalls durch eine gute Kundenkenntnis beeinflusst. So geben auch hier 99% der Verkäufer an, dass das

Ansehen bei den Kunden durch gute Kundenkenntnis steigt (*M* = 5,07; *SD* = ,669). Nur wenn Kunden zufrieden sind, sich wohl und ernst genommen fühlen und ein Vertrauensverhältnis aufbauen, kann das Image eines Geschäfts gesteigert werden.

Ergebnisse der Clusteranalyse

Auch im Zusammenhang mit der Wirkung von Kundenkenntnis beim Kunden wurden Unterschiede zwischen den aufgedeckten Wissensclustern festgestellt. Es zeigte sich ein hoch signifikanter Unterschied hinsichtlich der Beurteilung der Steigerung der Reputation des Geschäfts. Im zweiten Cluster, in dem das Wissen über die Kunden am stärksten ausgeprägt ist, wurde auch diese Wirkung guter Kundenkenntnis bei den Kunden am stärksten beurteilt (siehe *Tabelle 31*).

Tabelle 31: Effekt der Clusterzugehörigkeit auf die Förderung der Reputation

Wirkungen beim Kunden	**Cluster 1**	**Cluster 2**	**Cluster 3**	
Steigerung der Reputation des Geschäfts	*M* = 4,89* (*SD* = ,727)	*M* = 5,46 (*SD* = ,582)	*M* = 4,94 (*SD* = ,512)	*F*(2,92) = *p* < ,001

* gemessen auf einer sechsstufigen Rating-Skala von 1 = *sehr schwach* bis 6 = *sehr stark*

Des Weiteren wurde untersucht, ob es eine Wirkungsbeziehung zwischen dem *Faktor Wirkungen beim Kunden* und den drei bereits vorgestellten unabhängigen Faktoren gibt. Der *Faktor Wirkungen beim Kunden* setzt sich dabei aus den Variablen Steigerung der Chance eine gute Kaufentscheidung zu treffen, Steigerung der Kundenzufriedenheit und Steigerung der Mund-zu-Mund-Werbung zusammen. Die Regressionsanalyse unter Einschluss aller Faktoren zeigt, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem abhängigen Faktor *Wirkungen beim Kunden* und dem Faktor *persönliche Kundenkenntnis* gibt (p = ,049; β = ,207). *Tabelle 32* zeigt das Ergebnis der Regressionsanalyse.

Tabelle 32: Regressionsanalyse mit dem Faktor „Wirkungen beim Kunden" als abhängige Variable

Faktor	B	SE B	β	p	R^2
Beschäftigungsdauer insgesamt	-,101	,102	-,104	,321	,58
Persönliche Kundenkenntnis	,203	,102	,207*	,049	
Anzahl der genannten Quellen	-,132	,146	-,094	,367	

*** p < ,001; ** p< ,01; * p < ,05; T < ,10

Der unabhängige Faktor *Beschäftigungsdauer insgesamt* und die unabhängige *Variable Anzahl der genannten Quellen* haben in diesem Fall keinen signifikanten Einfluss auf den abhängigen Faktor. Mittels einer schrittweisen Regression konnte kein sinnvolles Regressionsmodell extrahiert werden.

Zusammenfassung

Insgesamt lässt sich sagen, dass gute Kundenkenntnis positive Wirkungen bei den Kunden auslöst. Vor allem die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung und die Reputation des Geschäfts werden durch eine gute Kenntnis über die Kunden von Seiten der Mitarbeiter beeinflusst. Aber auch auf andere externe Größen, wie z. B. das Vertrauen der Kunden in das Geschäft, die Mund-zu-Mund-Werbung oder die Qualität der Kaufentscheidung, hat das Wissen über die Kunden einen starken Einfluss. Wie die Befunde zeigen, ist vor allem die persönliche Kundenkenntnis der Mitarbeiter für diese positiven Wirkungen verantwortlich.

4. Diskussion der Befunde

4.1 Zusammenfassung und Relativierung der Befunde

Die zentralen Erkenntnisse dieser empirischen Untersuchung zur Kundenkenntnis im Elektronikfachhandel lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Mehrzahl der befragten Mitarbeiter im Elektronikfachhandel verfügt nur über eine geringe Kenntnis ihrer Kunden.
- Die persönliche Kundenkenntnis ist bei den Mitarbeitern und Vorgesetzten sehr gering.

- Die Mitarbeiter haben kaum Kenntnisse über persönliche Probleme und Schwierigkeiten der Kunden.
- Wissen über die Kunden erhalten die Befragten vor allem in persönlichen Gesprächen mit den Kunden, diese finden in den untersuchten Elektronikfachmärkten aber nur sehr selten statt. Daher stellt der Wissensaustausch unter den Mitarbeitern eine wichtige Quelle der Kundenkenntnis dar.
- Zwischen der Position der Mitarbeiter bzw. ihrem dominierenden Einsatzbereich im Geschäft und der Güte der Kundenkenntnis konnte kein Zusammenhang festgestellt werden. Dennoch konnten drei Cluster mit unterschiedlich ausgeprägter Kundenkenntnis identifiziert werden.
- Für die befragten Personen ist gute Kundenkenntnis eine wesentliche Grundlage für die Steigerung der Verkaufserfolge, eine Verbesserung der Kundenberatung und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Kundenbindung.
- Gute Kundenkenntnis bewirkt auch eine Steigerung der Zufriedenheit sowie der Motivation der Mitarbeiter.
- Gute Kundenkenntnis leistet auch einen wesentlichen Beitrag zur Kundenzufriedenheit, einem positiven Image des Geschäfts und guter Mund-zu-Mund-Propaganda.

So interessant und informativ die Erkenntnisse dieser Studie zur Kundenkenntnis im Elektronikfachhandel auch sind, so müssen sie auch hinsichtlich ihrer Aussagekraft und die Anlage der Studie kritisch beurteilt werden. Hierbei ergeben sich ähnliche Relativierungen wie in der ersten Studie zur Kundenkenntnis im Bekleidungshandel (vgl. Silberer et al. 2008), drei Relativierungen sind hierbei besonders hervorzuheben:

- Erstens: Es wurden nur Mitarbeiter von zwei Fachmärkten innerhalb einer Branche befragt.

- Zweitens: Hierbei konnten nicht alle Dimensionen und auch nur ausgewählte Determinanten und Effekte der Kundenkenntnis näher betrachtet werden.
- Drittens: Zwischen den Dimensionen, Determinanten und Effekten der Kundenkenntnis sind subjektiv wahrgenommene bzw. vermutete Kausalbeziehungen erfasst und statistisch bestätigt worden, die allerdings eine echte Kausalanalyse nicht ersetzen können.

4.2 Vergleich der Ergebnisse mit den Befunden aus dem Bekleidungshandel

Bei einem Vergleich der Ergebnisse dieser Studie mit den Befunden der Studie im Bekleidungshandel zeigen sich vor allem bei den Dimensionen der Kundenkenntnis deutliche Unterschiede, die u.a. in der Unterschiedlichkeit der betrachteten Branchen, der Größe der ausgewählten Märkte und der unterschiedlich hohen Kundenfrequentierung begründet sein können. Die Befunde hinsichtlich der Herkunft und Determinanten sowie der Wirkungen der Kundenkenntnis unterscheiden sich hingegen nur vereinzelt voneinander. Im Folgenden sollen die Unterschiede und Gemeinsamkeiten genauer betrachtet werden.

(1) Dimensionen der Kundenkenntnis

Die persönliche Kundenkenntnis ist bei den Mitarbeitern im Bekleidungshandel deutlich stärker ausgeprägt als bei den Befragten der beiden Elektronikfachmärkte. Weiterhin konnte im Bekleidungshandel ein deutlich höherer Anteil der Kunden von den Befragten einem bestimmten Kundentypus zugeordnet werden, als dies im Elektronikfachhandel der Fall war. Hierbei zeigte sich, dass im Bekleidungshandel die Zuordnung von den Mitarbeitern vor allem anhand des Kauftypus, im Elektronikfachhandel hingegen anhand des Stils bzw. des Geschmacks der Kunden vorgenommen wurde. Hinsichtlich der Inhalte der Kundenkenntnis zeigte sich in beiden Branchen, dass vor allem Wissen darüber existiert, was die Kunden mit dem Geschäft oder den Produkten verbindet. Das Wissen über persönliche sowie

familienbezogene Dinge und Probleme der Kunden ist bei den Mitarbeitern im Bekleidungshandel allerdings deutlich stärker ausgeprägt. Die Güte der eigenen Kundenkenntnis wurde von den Befragten im Bekleidungshandel besser bewertet als von den Mitarbeitern im Elektronikfachhandel. Ein Ergebnis, dass, aufgrund der Unterschiede hinsichtlich der persönlichen Kundenkenntnis, zu erwarten war. In beiden Branchen konnten drei Wissenscluster unterschieden werden, in denen die Kundenkenntnis unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Hierbei wurde im Bekleidungshandel ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kundenkenntnis und der Position der Befragten im Geschäft festgestellt. Im Elektronikfachhandel zeigte sich diese Beziehung nicht.

(2) Herkunft und Determinanten der Kundenkenntnis

Als Hauptquelle des Kundenwissens erweist sich in beiden Branchen das persönliche Gespräch mit den Kunden. In beiden Branchen besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Häufigkeit persönlicher Gespräche und der persönlichen Kundenkenntnis. Allerdings finden im Elektronikfachhandel längere persönliche Gespräche mit den Kunden seltener statt. Der Austausch unter den Kollegen ist sowohl im Bekleidungshandel als auch im Elektronikfachhandel eine wichtige Quelle der Kundenkenntnis. Die allgemeine Menschenkenntnis wird von allen befragten Mitarbeitern als gut eingeschätzt und beeinflusst die Güte der Kundenkenntnis in beiden Branchen positiv. Der Großteil aller Befragten hat Spaß am Umgang mit Menschen. Der hierbei zu erwartende Zusammenhang mit der persönlichen Kundenkenntnis konnte weder im Bekleidungshandel noch im Elektronikfachhandel bestätigt werden. Im Bekleidungshandel zeigten sich hinsichtlich der Herkunft und Determinanten der Kundenkenntnis zwischen den drei Wissensclustern keine signifikanten Unterschiede. Die Ergebnisse der Studie im Elektronikfachhandel zeigten hingegen einen signifikanten Unterschied im Hinblick auf die Häufigkeit persönlicher Gespräche. Hierbei wurde festgestellt, dass die befragten Mitarbeiter mit der besten Kundenkenntnis auch am häufigsten persönliche Gespräche mit den Kunden führen.

(3) Wirkungen der Kundenkenntnis:

Hinsichtlich dem was Kundenkenntnis bewirken kann, wurde in beiden Studien zwischen den Wirkungen guter Kundenkenntnis im Geschäft (interne Wirkungen) und den Wirkungen guter Kundenkenntnis bei den Kunden (externe Wirkungen) unterschieden.

Zu den **Wirkungen guter Kundenkenntnis im Geschäft** kann für beide Branchen festgehalten werden, dass alle internen Wirkungsgrößen positiv beeinflusst werden. Dies sind in beiden Studien vor allem die Steigerung des Verkaufserfolgs, die Verbesserung der Beratung der Kunden sowie die Abstimmung des Angebots auf die Kundenwünsche und die positiven Effekte auf die Kundenbindung. Weiterhin zeigte sich sowohl im Bekleidungshandel als auch im Elektronikfachhandel, dass gute Kundenkenntnis einen positiven Effekt auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter hat. Das Ergebnis bezüglich der Steigerung der Motivation der Mitarbeiter spiegelte sich auch in beiden Studien in den Unterschieden zwischen den drei Wissensclustern wider. Hierbei zeigte sich, dass in beiden Branchen die Befragten mit der besten Kundenkenntnis auch deren Wirkung auf die Mitarbeitermotivation am stärksten beurteilten.

Bezüglich der **Wirkungen guter Kundenkenntnis bei den Kunden** lässt sich sowohl für den Bekleidungshandel als auch für den Elektronikfachhandel festhalten, dass gute Kundenkenntnis auf der Kundenseite ausschließlich positive Effekte hat. Hierbei sind vor allem die Verbesserung der Kaufentscheidungen, die Förderung des Vertrauens der Kunden in das Geschäft, die Steigerung der Qualität der Kaufentscheidung sowie die Steigerung der Kundenzufriedenheit zu nennen. Aber auch auf weitere externe Größen, wie z.B. die Förderung der Mund-zu-Mund-Werbung und die Stärkung der Kundenbindung, hat das Wissen über die Kunden einen starken Einfluss. Im Elektronikfachhandel zeigte sich, dass vor allem die persönliche Kundenkenntnis der Mitarbeiter für diese positiven Effekte verantwortlich ist. Es überrascht, dass dieser Zusammenhang im Bekleidungshandel nicht aufgedeckt werden konnte. Bei den drei Wissensclustern

wurden in beiden Branchen Unterschiede hinsichtlich der Steigerung der Reputation des Geschäfts festgestellt. In beiden Branchen beurteilten die Mitarbeiter im Cluster mit der besten Kundenkenntnis diese Wirkung am stärksten. In der Studie im Bekleidungshandel konnte zusätzlich noch ein signifikanter Unterschied bezüglich der Steigerung der Kundenzufriedenheit zwischen den drei Wissensclustern festgestellt werden.

5. Vorschläge für künftige Studien

Künftige Studien sollten versuchen die oben genannten Kritikpunkte zu überwinden, hierdurch die Aussagekraft der Befunde zu steigern, um somit einen wichtigen Beitrag für die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse zu leisten. Hierbei sollten dann auch andere Branchen und verschiedene Betriebstypen einbezogen werden. Weiterhin sollten zusätzliche Dimensionen der Kundenkenntnis sowie weitere Einfluss- und Wirkungsgrößen bei der Erfassung berücksichtigt werden. Auch einer gezielten Analyse von Kausalbeziehungen sollte hierbei Rechnung getragen werden. Zu überprüfen wäre auch, ob sich andere Befragungstechniken, z.B. Gruppendiskussionen, zur Erfassung der verschiedenen Aspekte der Kundenkenntnis eher eignen als der hier vorgeschlagene Weg.

Zu den weiteren Dimensionen der Kundenkenntnis zählen hierbei die Wissensmodi, der Realitätsgehalt des Wissens sowie deren Aktualität und deren prognostische Qualität (vgl. Silberer 2004, 2008). Sollen verstärkt Kausalhypothesen für die Erklärung der der Ursachen und der Wirkungen der Kundenkenntnis herangezogen werden, können hierfür Motivations-, Attributions- sowie Organisations- und Kommunikationstheorien hilfreich sein (vgl. Silberer et al. 2008)

Die vorliegende Untersuchung war lediglich auf die Kenntnisse der Mitarbeiter der befragten Elektrofachhändler ausgerichtet. Um das Konstrukt „Kundenkenntnis" aber in vollem Ausmaß darstellen zu können, ist es sinnvoll, auch die

Kundensicht in eine derartige Studie mit einzubeziehen. In diesem Zusammenhang könnten in einer weiteren Untersuchung folgende Fragen analysiert werden:

- Wie stellt sich die Kundenkenntnis der Verkäufer aus Sicht der Kunden dar?
- Wie wichtig ist es für Kunden, dass Verkäufer Kundenkenntnis aufbauen?
- Welche Wirkungen hat gute Kundenkenntnis aus Kundensicht?

Hierbei ist aber nicht nur die Beurteilung der Kundenkenntnis der Mitarbeiter aus Kundensicht ein wichtiger Aspekt, es ist auch interessant zu erfahren, ob es Formen der Kundenkenntnis gibt, die unerwünscht sind oder Reaktanz erzeugen.

Des Weiteren bleibt die Frage offen, inwieweit die Kundenkenntnis im Umgang mit Kunden, in der Vor- und Nachbereitung von Kundenkontakten sowie für die Steigerung des Unternehmenserfolgs konkret eingesetzt werden kann. Gerade für die Gestaltung der Sortiments-, Preis- und Kommunikationspolitik sowie bei Beratungs- und Verkaufsgesprächen ist das Wissen über die Kunden von großem Nutzen, um die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden befriedigen zu können. Vor diesem Hintergrund ist die Speicherung und Weitergabe der Kundenkenntnis, z.B. bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter, von besonderer Bedeutung.

Literatur

Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2006).
Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Heidelberg: Springer.

Draper, Norman R. & Smith, Harry (1998).
Applied Regression Analysis, 3rd ed., New York: Wiley.

Kaufman, Leonard & Rousseeuw, Peter J. (1990).
Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis, Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics, New York: Wiley.

Kolbe, Lutz M., Österle, Hubert, Brenner, Walter & Geib, Malte (2003).
Grundlagen des Customer Knowledge Management, in : Kolbe, Lutz M., Österle, Hubert & Brenner, Walter (Hrsg.). Customer Knowledge Management.

Kundenwissen erfolgreich einsetzen, Berlin-Heidelberg-New York: Springer, S. 3-21.

Roccasalvo, Grazia Patrizia (2003).
Der Kunde als Gegenstand des Wissensmanagements – Bedeutung und Verwendungsmöglichkeiten von Kundenwissen, in: Nohr, Holger & Roos, Alexander W. (Hrsg.). Customer Knowledge Management – Aspekte des Managements von Kundenwissen, Band 1 (2003), Berlin: Logos, S. 25-65.

Silberer, Günter (2004).
Wege zur Kundenkenntnis, in: Gröppel-Klein, A. (Hg). Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 261-290.

Silberer, Günter (2008).
Kundenkenntnis im Handel – Operationalisierung, Quellen und Wirkungen im Überblick, in: Silberer, Günter (Hg.). Kundenkenntnis im Handel, Göttingen: Universitätsverlag Göttingen, S. 13-37.

Silberer, Günter & Steinmann, Sascha (2008).
Functions and Importance of Customer Contacts in the Purchase Process, in: Beiträge zur Marketingwissenschaft Nr. 58, Universität Göttingen: Institut für Marketing und Handel.

Silberer, Günter, Steinmann, Sascha & Moeller, Claudia (2008).
Kundenkenntnis im Bekleidungseinzelhandel – Ergebnisse einer Befragungsstudie, in: Silberer, Günter (Hg.). Kundenkenntnis im Handel, Göttingen: Universitätsverlag Göttingen, S. 39-75.

Steinmann, Sascha (2005).
Kundenkontakte, Kundendaten und Kundeninformationen im Multi Channel Marketing, in: Beiträge zur Marketingwissenschaft Nr. 55, Universität Göttingen: Institut für Marketing und Handel.

Überla, Karl (1977).
Faktorenanalyse, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Anhang: Fragebogen



Fragebogen zur Erfassung der
Kundenkenntnis bei Verkäufern und Vorgesetzten
von Prof. Dr. Günter Silberer

01) Interview-Nummer und Interviewer:…………………………………………….

02) Firma/Filiale:…………………………………………………………………

03) Gesprächspartner/Funktion:…………………………………………………….

04) Interviewdatum: ……………………………………………………………

05) Uhrzeit:………………………………………………………………………..

Sehr geehrte Frau………………/Sehr geehrter Herr…………………..
Wie ich bereits angedeutet habe, geht es nun um eine Umfragestudie zum Thema „Kundenkenntnis". Dieses Thema ist derzeit am Institut für Marketing und Handel von großem Interesse. Vielen Dank, dass Sie sich zu einer Teilnahme bereit erklärt haben. Erfahrungsgemäß wird das Interview etwa 15 Minuten dauern.
Im Namen des Instituts und in meinem Namen versichere ich Ihnen, dass Ihre Angaben streng vertraulich behandelt und natürlich auch anonym ausgewertet werden.
Falls Sie Rückfragen zur Studie haben, steht Ihnen auch Prof. Silberer (Tel. 0551-397328) zur Verfügung.

06) „Wie viele Ihrer **Kunden** kennen Sie **p e r s ö n l i c h** ?"

☐ (fast) keine Kunden (0-9%)
☐ wenig Kunden (10-29%)
☐ eher wenig Kunden (30-49%)
☐ eher viele Kunden (50-69%)
☐ viele Kunden (70-89%)
☐ (fast) alle Kunden (90-100%)

07) „Wie viele Ihrer **Kunden** können Sie als **„T y p"** bzw. als **„C h a r a k t e r e"** einordnen?"

☐ (fast) keine Kunden (0-9%)
☐ wenig Kunden (10-29%)
☐ eher wenig Kunden (30-49%)
☐ eher viele Kunden (50-69%)
☐ viele Kunden (70-89%)
☐ (fast) alle Kunden (90-100%)

„Wenn Ihnen **Kunden** eher als „Typen“ bzw. „Charaktere“ bekannt sind, **welche „Typen“** sind das?“

____

____

____

08) genannte Typen 09) Anzahl der genannten Typen

„Im Folgenden haben wir einige „Kundentypen“ aufgelistet.
Bitte geben Sie an, **welche „Typen“ auf die Ihrer Kunden zutreffen**.“

10) ☐ Qualitäts- bzw. Markenkäufer

11) ☐ Preiskäufer, Schnäppchenjäger

12) ☐ Bedarfskäufer, Sparsame

13) ☐ Qualitäts- und Preiskäufer (gute Qualität für wenig Geld)

14) ☐ keine Beachtung des Preises (kauffreudig)

15) ☐ Reklamierer

16) ☐ Sonstige:____

17) genannte Typen 18) Anzahl der genannten Typen

19) „Wie **gut**, denken Sie, **kennen** Sie Ihre **Kunden insgesamt**?“

☐ sehr gut ☐ gut ☐ eher gut ☐ eher schlecht ☐ schlecht ☐ sehr schlecht

„Welches **Wissen** haben Sie **über die Kunden** Ihres Geschäfts?“

____

____

____

20) genannte Wissenskategorien 21) Anzahl der Wissenskategorien

Bitte darauf achten, dass der Befragte hier nicht auf die Herkunft der Kundenkenntnis eingeht, sondern nur auf das Wissen an sich.

7. „Im Folgenden haben wir einige **I n h a l t e der Kundenkenntnis** aufgelistet.
Bitte geben Sie anhand dieser Kategorien an, welches Wissen Sie über Ihre Kunden haben.“

22) ☐ Namen der Kunden

23) ☐ Wünsche bzw. Interessen der Kunden

24) ☐ Kaufkraft der Kunden

25) ☐ „Geschmack“ der Kunden

26) ☐ Persönliches (Familienstand etc.)

27) ☐ Probleme und Schwierigkeiten der Kunden

28) ☐ Reputation des Geschäfts bei den Kunden

29) ☐Sonstiges:____

30) genannte Kategorien 31) Anzahl der Kategorien

„Kommen wir nun zu der Herkunft der Kundenkenntnis."

„Wie ist Ihre **Kundenkenntnis zustande gekommen** (z.B. aus persönlichen Gesprächen, von Kollegen, aus der Kundenkartei)?"

___

___

___

___

32) genannte Determinanten 33) Anzahl der genannten Determinanten

34) „Wie **häufig** finden längere (persönliche) **Gespräche** zwischen Ihnen und den Kunden statt?"

☐ sehr häufig ☐ häufig ☐ eher häufig ☐ eher selten ☐ selten ☐ sehr selten

35) „Wie schätzen Sie Ihre **allgemeine Menschenkenntnis** ein?"

☐ sehr gut ☐ gut ☐ eher gut ☐ eher schlecht ☐ schlecht ☐ sehr schlecht

36) „Wie viel **Spaß** macht Ihnen der **Umgang mit Menschen**?"

☐ sehr viel ☐ viel ☐ eher viel ☐ eher wenig ☐ wenig ☐ sehr wenig

„Kommen wir nun zu dem, was Kundenkenntnis bewirken kann."

„Was **bewirkt** Ihrer Meinung nach eine **gute Kundenkenntnis** von Verkäufern und Vorgesetzten?"

Wirkungen **im G e s c h ä f t**:

___

___

___

37) genannte Wirkungen 38) Anzahl der genannten Wirkungen

Wirkungen der Kundenkenntnis **bei den K u n d e n**:

___

___

___

39) genannte Wirkungen 40) Anzahl der genannten Wirkungen

„Wir haben im Folgenden einige *Wirkungsgrößen* aufgelistet.“

Bitte dem Befragten die folgende Skala vorlesen und auf einem Extrablatt vorlegen.

□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

Wirkungen der Kundenkenntnis im G e s c h ä f t

„Welchen **Einfluss** hat eine gute Kundenkenntnis **auf Ihr Geschäft**? Bitte stufen Sie folgende interne Effekte näher ein.“

Gute Kundenkenntnis…

41) …ermöglicht die Abstimmung des Sortimentes auf Kundenwünsche
□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

42) …ermöglicht die Abstimmung der Preise auf die Preisbereitschaft der Kunden
□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

43) …ermöglicht die Abstimmung der Kommunikation auf Informationswünsche und Interessen der Kunden
□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

44) …ermöglicht die Abstimmung der Präsentation und Präsentationsdauer auf die Kaufinteressen und -gewohnheiten der Kunden
□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

45) …steigert die Motivation der Mitarbeiter
□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

46) …senkt die Motivation der Mitarbeiter
□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

47) …steigert die Mitarbeiterzufriedenheit
□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

48) …senkt die Mitarbeiterzufriedenheit
□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

49) …steigert den Verkaufserfolg
□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

„An welche anbieterbezogenen Wirkungen wäre noch zu denken?“ (erst eintragen, dann die Stärke abfragen)

50)____
51)□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

52)____
53)□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

54)____
55)□ sehr stark □ stark □ eher stark □ eher schwach □ schwach □ sehr schwach

Wirkungen der Kundenkenntnis bei den K u n d e n

„Welchen Einfluss hat eine gute Kundenkenntnis auf die Kunden? Wie stark schätzen Sie diese Wirkungsgrößen persönlich ein?“

Gute Kundenkenntnis…

56) …steigert die Chance, dass der Kunde eine gute Kaufentscheidung trifft
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark ☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

57) …steigert die Zufriedenheit der Kunden
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark ☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

58) …steigert die Mund zu Mund-Werbung für das Geschäft
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark ☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

59) …steigert die Reputation des Geschäftes
☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark ☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

„An welche kundenseitigen Wirkungen wäre noch zu denken?“ (erst eintragen, dann die Stärke abfragen)

60)____
61)☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark ☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

62)____
63)☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark ☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

64)____
65)☐ sehr stark ☐ stark ☐ eher stark ☐ eher schwach ☐ schwach ☐ sehr schwach

„Kommen wir abschließend noch zu Ihrer Person.“

67) „Wie lange **arbeiten** Sie schon in diesem **Geschäft**?“

seit ______ Jahr(en) bzw. _______ Monat(en)

66) Geschlecht *(beobachten)*

☐ männlich ☐ weiblich

68) „Wie lange **arbeiten** Sie schon in dieser **Branche**?“

seit ______ Jahr(en) bzw. _______ Monat(en)

69) „Gibt es eine **individuelle Umsatzbeteiligung**?“ ☐ ja ☐ nein

70) Gibt es **erfolgsbezogene Prämien**?“ ☐ ja ☐ nein

71) **Position innerhalb dieses Geschäftes:**

☐ Auszubildende(r) ☐ Aushilfe ☐ Teilzeitbeschäftigte(r) ☐ Vollzeitbeschäftigte(r)
☐ Abteilungsleiter(in) ☐ Geschäftsführer(in) ☐ Inhaber(in)

72) **Dominierender Einsatzbereich** im Geschäft:

 Verkauf Kasse Information

 Reparatur- und Umtauschservice

 Rotation

73) wenn Rotation, in welchen Abteilungen____

„Vielen Dank, dass Sie an dieser Befragung teilgenommen haben.
Damit haben Sie der Forschung und auch mir sehr geholfen.
Ich wünsche Ihnen und Ihrer Firma weiterhin guten Erfolg.

Bitte nach der Befragung noch unbedingt auszufüllen:

74) Dauer der Befragung: circa ....Minuten

75) Anmerkungen zur Befragungssituation:

____

____

76) Anmerkungen zum Befragungsablauf:

____

____

77) Anmerkungen zur befragten Person:

____

____

78) Sonstige Anmerkungen:

____

____

Günter Silberer, Sascha Steinmann & Gunnar Mau

Contacts between Retailers and Customers as a Basis for Customer Segmentation in Electronic Retail

1. Introduction

Contacts between customers and retailers influence the entire buying process, beginning with the customer's first intent to buy, which may be initiated by the retailer's advertising, all the way through to the intention to become a repeat customer of that retailer, which might be based on use of the retailer's after-purchase services. While the research literature reports on some findings about the effects of individual customer contacts (i.e., van Dolen, Lemmink, de Ruyter, and de Jong 2002), the factors that influence the creation of that contact (i.e., Bhatnagar and Ghose 2004) or some aspects of multi-channel management, a thorough examination of several customer contacts attributable to a single sale is lacking. This means there is also a lack of approaches to segmenting customers according to their contact with retailers. Previous approaches often classify retailer's patronage on the basis of customers' psychographic and demographic attributes. In this way constituted groups, however, leave the differences of customers in their contacts with retailers in all phases out of consideration. Clustering on the basis of customer contacts seems to represent an efficient alternative to classify customer groups.

Therefore, in this article we will demonstrate how customer contacts can be measured and exemplarily classify a retailer's customers according to their customer contacts. At the same time the relevant state of research and finally, some implications for retail marketing will be discussed.

2. Empirical and Theoretical Background

2.1 Customer contacts in retail

Contacts between the retailer and his customers can be realized at different contact points (e.g. store, homepage, newspaper advertising). It is efficient to distinguish between three phases of the purchase decision process: the pre-purchase phase, the purchase phase (in the store) and the post-purchase phase. None the less it is

advisable to distinguish between personal, semi-personal and impersonal contacts. Personal contacts could be equated with face-to-face-contacts; semi-personal contacts are those, in which the contact from person to person is effected by a medium like letter, telephone, e-mail and the like; messages made-to-measure in direct marketing (with or without nominal address) can also be numbered among the semi-personal contacts as semi-personal contacts in a broader sense. Regarding the impersonal contacts we can first of all think of the classic marketing communication like standard letters, newspaper supplements, advertisements and brochures. Information on the product referring to the retailer can also be mentioned in this context. If products themselves, which are clearly attached to the retailer concerned, and the corresponding product contacts, respectively, can be considered as customer contacts in a broader sense, shall be leaved undecided. The same applies to references regarding the retailer, which are made within the scope of the so-called propaganda by word of mouth or the so-called private communication, respectively. A matrix with possible customer contact points is shown in table 1.

Table 1: Important customer contact points in stationary retail

	pre-purchase phase	**purchase phase (in the store)**	**post-purchase phase**
personal (face-to-face) contacts	advice prior to a visit in the store	sales conversations during purchase	personally stated service requests and complaints
semi-personal contacts	personal cover notes, advice by telephone		personal cover notes with references to service benefits
impersonal contacts	TV, radio, poster and newspaper advertising, impersonal mailings, presentation by internet and online-catalogues	observation of PoS communication measures (for instance material display in the store window and on indoor posters)	mailing of information material on demand, standard answers to complaints by letter or by internet

Every customer contact fulfills different functions in the various phases of the purchasing process. Consequently, speech, sale and service functions can be distin-

guished (Teltzrow, Günther and Pohle 2003; Simons and Bouwman 2004). Whilst the focus above all falls upon advice and information in the pre-purchase phase, the customer can take advantage of various services after the purchase. Therefore, not only is purchasing a product of importance to the customer in the contact but also the information and communication prior to, during and following the purchase (Wallace, Giese, and Johnson 2004).

However, there are channel-related differences. A contact in a retail store offers the customer the opportunity to experience the product directly, social interaction and the possibility of discovering the purchase as an experience. By contrast, the Internet facilitates simple and swift price comparisons and offers comprehensive information on products and easy communication between retailer and customer. The customers can benefit from these differences within the purchase process by using the channels according to their preferences. The initiation and handling of purchasing processes can thus occur in different channels according to the individual channel behavior.

2.2 Determinants of Customer Contacts

A few studies investigate the factors of influence on the realization of individual customer contacts (Bhatnagar and Ghose 2004; Silberer and Mau 2006) or with the quality of individual contacts. Possible determinants and their influence upon different customer contacts are frequently examined. They can be classified in situational variables, such as the possibility of the approach via the retailer's different channels, the product category, time of day and the price range of the products (Nicholson, Clarke, and Blakemore 2002; Teltzrow, Günther, and Pohle 2003). In addition, demographic customer-specific factors can also exert an influence upon the customer contacts (Kumar and Venkatesan 2005), but in this studies demographic variables and product characteristics could only explain a part of the realized customer contacts. Obviously there are differences concerning the contacts between a customer and a retailer. These differences could even not been

explained by using only demographic variables and product characteristics. Segmentation based on demographic variables or the purchased and the desired product respectively can only display the different contacts in a small scope.

2.3 Effects of Customer Contacts

The effects of the formation of single contacts on customer behavior and customer experience are the topic of a series of studies. Goff, Bole, Bellenger, and Stojack (1997) and van Dolen, Lemmink, de Ruyter, and de Jong (2002) show, that the contacts between a customer and the sales staff could enhance the customer satisfaction towards the retailer. The results of Bove and Robertson (2005) show the impact of such contacts on customer complaints. Raghubir (2004) demonstrates using the example of a retailers sales promotion, that in the pre-purchase phase a customer contact by using coupons has a positive effect on the evaluation of the product quality and purchase intention. Further research concerning the customer contacts towards the retailers advertising in the pre-purchase phase show an impact on store traffic and the sales volume of a retailer (Gijsbrechtsa, Campo, and Goossens 2003) as well as on patronage intention (Day and Stafford 1997). The findings of Silberer and Mau (2006) show, that customer contacts after the purchase, the advice and the price level of a retailer also affect customer satisfaction. We only can give a brief overview regarding the past and current research, but all mentioned studies are representative for many publications on the effects of customer contacts. The results show, that a single contact between a customer and a retailer already can affect customer satisfaction and purchase behavior. Such insights are an important confirmation for the usefulness of customer segmentation based on customer contacts.

2.4 Customer Segmentation

A whole series of empirical studies were published in the past, which picked up different approaches for customer segmentation (regarding a summary cf. Ruiz, Chebat and Hansen 2004; Sinha and Uniyal 2005). Up to this day, segmentation techniques have focused on demographic and psychographic variables. By doing so, the constituted customer groups reveal *who* (segmentation regarding age, gender, or income) is buying in the investigated stores and *why* (segmentation regarding interests, motives, or attitudes). The customer's actual buying behaviour during and after purchase is however hardly taken into account; that is, *how* the customers inform themselves prior to purchase, *how* the purchase in the store goes off and *how* the relation between retailer and customer is organized after the purchase.

Only in a few studies customer segments are formed on the basis of observable behaviour: Kim and Park (1997) classified the customers of food stores by the frequency of their visits; and that related to a certain period and not a certain product purchase (he found "random shoppers" vs. "routine shoppers"). Bloch, Ridgway and Davidson (1994); Ruiz, Chebat and Hansen (2004) and Sinha and Uniyal (2005) use the behaviour during a shopping trip, and that only related to a visit in one store or shopping mall, as a basis to form customer segments. While Bloch, Ridgway and Davidson (1994) and Ruiz, Chebat and Hansen (2004) asked shoppers for their behaviour and identify four segments in this way (Bloch, Ridgway and Davidson 1994: "Mall Enthusiasts", "Traditionalists", "Grazers" and "Minimalists"; Ruiz, Chebat and Hansen 2004: "Recreational shoppers", "Full experience shoppers", "Browers" and "Mission shoppers"), Sinha and Uniyal (2005) observed the behaviour and derive six customer segments there from ("Choice optimiser", "Pre-Mediated", "Economising", "Seeking support", "Low information seekers" and "Recreational"). Although they had partially different results in the end, the last mentioned studies show the usefulness of customer segmentation based on their buying behaviour. However, there are two essential aspects not taken into account: First, the specified studies only inspect the

behaviour *in* the store or mall. It should be expected that different behaviour in the store is reflected in different behaviour prior the purchase and after the purchase. The results of Sinha and Uniyal (2000) speak well for this assumption. According to this, experienced customers act more systematically in the store but are in less need of information, which had to be reflected in the behaviour prior to purchase. The second aspect deals with the variables used in the segmentation analysis: to consider only the behaviour leads to neglect other contacts between shoppers and retailer. But, like shown by the studies mentioned first, such contacts are important influencing factors of customers behaviour. Approaches for customer segmentation based on customer contacts in the different phases of the purchase process as well as the customer contact sequence were proposed by Silberer and Mau (2006) and Silberer, Steinmann, and Mau (2006).

2.5 Approaches for customer segmentation

In the context of customer segmentation most frequently algorithms were used which are subsumed as cluster analysis (Klastorin 1983; for a summary of different algorithms cf. Punj and Steward 1983 p. 139). These algorithms identify customer cluster on the basis of quantified similarities of the customers. Most notably these algorithms differ in merging the customers based on the similarities and therefore have specific strengths and weaknesses. According to this Punj and Steward (1993) and Milligan (1980) propose a two-step cluster method: The first step serves for the detection of outliers by using a suitable algorithm (e.g. single-linkage), because outliers may have a strong negative effect on the formation of customer groups using cluster analysis. The second step serves the identification of homogenous customer clusters with the remaining data by using another suitable algorithm (e.g. ward-method).

In addition to cluster analysis several methods for segmentation were discussed in the scientific literature. In particular Neural Nets (Dolnicar 1997; Hruschka and Natter 1999) and Latent Class Modells (Magidson and Vermunt 2002) have been

proposed as alternative approaches for customer segmentation. Several studies show some advantages of these approaches compared to the k-means-algorithm of the cluster analysis, but it is not answered whether these methods offer advantages compared the above illustrated two-step cluster method. Moreover, compared to cluster analysis the mentioned alternative approaches are not commonly used in marketing research and in marketing practice up to now.

2.6 Conclusion and Research Questions

Up to now mainly demographic and psychographic customer attributes were used for customer segmentation in marketing research and marketing practice. However, as the previous remarks have shown the contacts between retailer and customer at diverse customer touch points in the different phases of the purchase process considerably contribute to the current and the future customer behavior. Furthermore, these customer contacts have an important effect on the customer's attitude towards the retailer. In this context, it is important to consider that such customer contacts, compared to demographic and psychographic customer attributes, could be directly formed and therefore influenced by the retailer. Consequently, the knowledge about customer groups, based on contacts between retailer and customer in the different phases of the purchase process, offers the opportunity of a strategic customer treatment by using a specific configuration of the customer contacts on the basis of a customer needs oriented marketing. Moreover, the customer contacts mirror the behavior of the customers during all phases of the purchase process, and hence they can show different realisations of the buying process. However, up to now there is a lack of established knowledge about possible approaches of customer segmentation based on customer contacts. Some authors only examined the pre-purchase and purchase phase (i.e., Balasubramian, Raghunathan, and Mahajan (2005); Kumar and Venkatesan (2005)) a comprehensive analysis of the whole buying process is almost missing. In this

context, the proposed approaches by Silberer and Mau (2006) and Silberer, Steinmann, and Mau (2006) could provide first results.

Therefore, for us the following research questions arise: 1) How could customer contacts be operationalized and analysed? and 2) Which insights could give the results to marketing science and marketing practice? In the following we will give some first answers to these questions by means of the presentation and evaluation of a study with a branch of a German store for electronic and entertainment goods.

3. Method

3.1 Measures

In this study customer contacts with a branch of a German store for electronic and entertainment goods were recorded in an interview based on a structured questionnaire (cf., Silberer and Mau 2006). To support the recollection of events dated far away back a proceeding was chosen in this study that took pattern from cognitive psychology (cf., Ericsson and Simon 1980; Anderson 1995): If the customer first had been asked for contacts prior to purchase, he/she would have had to remember those events dated farthest way back – an attempt in which he/she would not succeed. In contrast thereto the events and contacts after purchase are most clearly in memory – they date back the shortest period. The first questions were therefore directed on events in the post-purchase phase. Closely connected with events after purchase are those situations in memory that lie temporally prior, i.e. during the purchase. If the customer remembers the post-purchase phase, the events during purchase will be more presently. In the second place therefore came questions regarding the contacts during the purchase phase. Following the same strategy, customer contacts of the pre-purchase phase were recorded in a third step. The questionnaire therefore leads the customer step by step through his memories – starting with events that are most accessible to him

because they are closest to the interview – up to those situations that are at the first go difficult to remember without any support because they are dated far away back. In the questionnaire also effect variables (customer's satisfaction, intention of recommendation, intention of repurchase), relevant variables regarding the buying process and demographic features of the customers were measured.

3.2 Procedure

A totally of *N* = 530 customers of the store were interviewed. Address to customers took place at the central entrance of the store in a small German town while they were leaving the store. In case they were interested in participating in the interview, it was clarified if they could remember a purchase within the last six months. Every participant taking part in the investigation obtained a discount credit note of 5 %. In the sample women had a quota of 23.4 % - an equivalent corresponding about the spread of genders of all customers of the store. The average age of the persons interviewed was *M* = 34.1 (*SD* = 12.6) years.

4. Results: Customer Contacts and Customer Segmentation

4.1 Customer Contacts

First of all, we will report the frequency of the contacts of all customers in three purchase phases in table 2.

4.2 Customer Segmentation

As previously described, the purpose of this paper is the identification of customer segments on the basis of customer contacts in the different phases of the purchase process. We used the cluster analysis for the identification of different customer groups. The contact points shown in table 1 entered as active variables into the

cluster analysis. The majority of this data was submitted in a binary type (contact point realised vs. not realised).

Table 2: Frequency of customer contacts

Possibilities of contact	**Quota of customers having contact to the retailer in this respect**[a]
Pre-purchase phase	
retailer's advertising	57.2 %[b]
TV advertising	*17.2 %*[c]
radio advertising	*6.4 %*
poster advertising	*11.3 %*
newspaper advertising	*29.1 %*
freebie insert	*34.5 %*
other advertising	*5.2 %*
visits in the store prior to purchase	30.2 %
usage of the retailer's website	7.9 %
Purchase phase	
duration of staying in the store	100 % (*M* = 27.31 min.)
visiting the first floor	*100 % (M = 10.35 min)*
visiting the second floor	*79,4 % (M = 21.29 min)*
conversation with sales staff	54.4 %
observation of products in the store	68.1 %
PoS- marketing measures	20.6 %
posters at the PoS	*5.2 %*
brochures	*5.2 %*
packaging	*1.6 %*
displays at the PoS	*3.7 %*
other PoS measures	*11.4 %*
Post-purchase phase	
usage of after-purchase services	25.9 %
delivery service	*2.9 %*
disposal assistance	*3.3 %*
complaint service	*1.7 %*
advice after purchase	*18.0 %*
other after-purchase services	*7.6 %*

[a] 100 % correspond to 530 persons interviewed; [b] means that 57.2 % of the 530 persons interviewed have noticed the retailer's advertising during the pre-purchase phase; [c] means that 17.2 % of the 530 persons interviewed stated to have noticed the retailer's advertising on TV during the pre-purchase phase (multiple naming possible).

Only the duration of staying on both floors of the store was recorded in minutes and therefore dichotomized via a split by median (duration of staying on the first floor *Md* = 5 min.; duration of staying on the second floor *Md* = 15 min.). A two-

step hierarchical and partitioning cluster analysis with the Tanimoto-/Jaccard-coefficient as a proximity measure was calculated. The single-linkage-method served first of all as a merger algorithm to identify outliers. In this way n = 90 (17.1%) subjects altogether that constituted individual groups were excluded from the analysis. By the data of the n = 440 remaining customers the conservative average-linkage-method was calculated. Due to the fact that neither a theoretical assumption of the number of clusters was submitted, nor the methods proposed in literature supplied reliable clues (Backhaus, Erichson, Plinke, and Weiber 2003, p. 375-377; Büschken and Thaden 2000), the choice of the optimal cluster solution relies on the interpretation of the contents of the cluster centres.

Table 3: Description of the clusters by essential reference variables

	Cluster 1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	**Cluster 4**	**excluded persons**
cluster size	n = 186 (42.3 %[a])	n = 183 (41.6 %)	n = 66 (15.0 %)	n = 5 (1.1 %)	n = 90[b] (17 %[c])
age in years	M = 33,9 (SD = 12.6)	M = 33,7 (SD = 12.1)	M = 34,3 (SD = 11.9)	M = 28,2 (SD = 8.8)	M = 34,8 (SD = 13.3)
men's quota	76.9 %	71.6 %	75.8 %	100 %	77.8 %

[a]100 % correspond to the 440 persons interviewed that entered into the final cluster analysis; [b]90 out of 530 subjects were identified as "runaways" and excluded from the final cluster analysis; [c]100 % correspond to the total of 530 persons interviewed

In doing so, the differentiation into four clusters proved to be the best solution. Table 3 characterizes the clusters by its size and essential demographic reference numbers of the customers in these groups.

4.3 Description of the identified contact segments by constituent variables

Table 4 characterizes the clusters by segmentation variables. Obviously, the customers of the first cluster had less contact in all contact points in the pre-purchase phase than the average of customers.

The members of the second cluster show a similar illustration but they inform themselves more frequently on the retailer's website than the average. Customers

that were classed with the third cluster clearly differ from those of the other three clusters: They notice more of the retailer's advertising and visit the store already in the pre-purchase phase with reference to the subsequent purchase more frequently than the average of customers. In return for it, many customers in this cluster can do without the information from the retailer's website. Customers of the fourth cluster benefit more frequently from the retailer's web site than the average but they notice less TV advertising.

Table 4: Description of clusters by constituent variables

possibilities of contact	cluster 1	cluster 2	cluster 3	cluster 4
Pre-purchase phase				
retailer's advertising				
TV advertising	-	-	+	-
radio advertising	-	-	+	o
poster advertising	-	-	+	o
newspaper advertising	-	-	+	o
freebie insert	-	o	+	o
visits in the store prior to purchase	-	-	+	o
benefit of the retailer's website	-	+	-	+
Purchase phase				
duration of staying in the store				
duration of staying on the 1. floor	-	+	-	o
duration of staying on the 2. floor	+	-	+	+
conversations with sales staff	-	+	+	+
oberservation of products in the store				
photo department	o	-	+	o
PC software	-	+	o	+
PC hardware	-	+	-	o
telecommunication	-	+	o	+
HiFi department	-	+	-	o
CD/Video department	-	+	+	-
electronic small appliances	-	+	o	o
PoS marketing measures				
brochures	-	o	+	+
posters at PoS	-	+	-	+
packaging	o	-	o	+

´-´ means that less members of the cluster concerned have used the corresponding contact point than the average of all 4 clusters; ´+´ means that more members of the cluster concerned have used the corresponding contact point than the average of all 4 clusters; ´o´ means that as many members of the cluster concerned have used the corresponding contact point as the average of all 4 clusters; all differences are significant during a χ^2 adaptation test ($\alpha < .05$).

Similar differences can be found in the purchase phase: Customers of the first cluster have quite often less contact to the retailer than the average of customers. The results speak well for the fact that this customer group buys the desired product single-minded without obtaining further information from the retailer. Due to the fact that the customers of the first cluster had also less contact to the retailer's assortment than the average customer we can further assume that no rummage in the store preceded the purchase. Differently from that is the second customer segment: Their members talk more frequently to the sales staff than the average and examine products out of a multitude of the store's departments. This pattern speaks for the fact that they have prior to purchase browsed the retailer's offer in the store (and in the pre-purchase phase in the internet) – and that not carefully directed to particular groups of products but in almost every department of the assortment more frequently than the average of all customers.

The customers constituting the third cluster seem to inform themselves during the purchase phase specifically about products in particular departments – especially the photo and CD/DVD department. Together with the customer contacts in the pre-purchase phase this result speaks for the fact that the customers' interest in particular products was caused by the retailer's advertising. During visit of the store only alternatives in the corresponding department were examined. The fourth customer cluster also observes products of particular section more frequently than the average of customers – computer software and products of the telecommunication department – but seemed to pay attention to the product prior to purchase due to visits on the retailer's website and not essentially due to the retailer's advertising. In the customer contact points after purchase the four clusters do not differ from each other significantly. In observing the differences in the customer contact points of the four clusters each cluster can be labeled with a name – even if simplified: Customers of the first cluster could be characterized as "spontaneous purchaser", the second cluster as "browsers", the third as "pre-

purchase informers” and the customers of the fourth cluster as “young, technical-affine purchaser”.

4.4 Description of the Clusters using Descriptive Variables

The benefit that arises as a result of the knowledge of customer segments based on customer contacts is especially the ability to predict important variables concerning buying decisions. Therefore, it is indicated to examine further variables in addition to the customer contacts, which may differ between the segments. For this reason, we will analyze the differences regarding the product bought, price and payment, circumstances of the purchase and the customer satisfaction between the customer clusters.

Table 5 characterizes the clusters by product and payment related variables. Most of the customers of the first cluster (“spontaneous purchaser“) bought small parts and accessories. These customers spend less money compared to the customers of the other clusters. In this context it is not surprising that they tend to pay more often cash than the other customers.

Customers of the second cluster („browsers“) are mainly interested in CD´s, DVD´s and other sound carriers. This cluster also contains customers who spend noticeable more money, than the customers of the other clusters. In this respect this is comprehensible, because customers who are interested in sound carriers and DVD´s browse as well as purchasers of (very) expensive products browse before they decide to buy a specific product. In this context, the result that customers in the second cluster believe that they can recall prices much better than other customers is not surprising.

The customers in Cluster 3 („pre-purchase informers“) have bought disproportionately high products of the photo department, although they have browsed the sound carriers and DVD division in the purchase phase.

Table 5: Description of clusters by product and payment related variables

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Total
Purchased product					
Cell	2.2[a]	0.5	3.0	0	1.6[b]
Photo	9.1	0	**19.7**	0	6.8
PC-accessories	17.7	5.5	19.7	**40.0**	13.2
PC software	5.4	6.6	3.0	0	5.5
PC hardware	0.5	10.9	3.0	0	5.2
Hardware/Accessories	**28.5**	9.3	15.2	**40.0**	18.6
Office/Telecomm.	7.0	10.4	6.1	20.0	8.4
TV	0.5	2.7	1.5	0	1.6
DVD/Video/Radio	2.7	3.8	1.5	0	3.0
Satellite installations	0	0.5	1.5	0	.5
HiFi	0.5	5.5	3.0	0	3.0
Sound carriers	18.3	**35.0**	18.2	0	25.0
	$p < .001$ ($\chi^2(39) = 122.8$)				
Product price					
1 - 10 €	21	13.1	18.2	20.0	12.2
11 - 50 €	**50.5**	48.1	47.0	40.0	53.3
51 - 100 €	15.6	9.3	15.2	20.0	14.4
101 - 500 €	11.3	18.6	13.6	20.0	12.2
501 - 1000 €	1.1	2.2	3.0	0	3.3
1001 - 2000 €	0.5	**8.2**	3.0	0	4.4
	$p < .01$ ($\chi^2(18) = 26.8$)				
Type of goods					
consumer goods	25,8	8,7	22,7	20,0	18,2
durables	74,2	**91.3**	77.3	80.0	83.3
	$p < .001$ ($\chi^2(3) = 19.2$)				
Intention of use					
Private	84.4	**88.5**	**87.9**	60.0	86.4
Business	**5.9**	2.7	1.5	20.0	4.1
Private and business	1.6	2.2	3.0	20.0	2.3
Gift	**8.1**	6.6	7.6	0	7.3
	$p < .10$ ($\chi^2(9) = 15.2$)				
Type of payment					
cash	**64.0**	51.9	50.0	40.0	56.6
Credit card	36.0	48.1	50.0	60.0	43.4
	$p < .10$ ($\chi^2(3) = 7.5$)				
Remembering prices					
good	8.1	**16.8**	4.1	0.0	10.9
bad	91.9	83.2	95.9	100.0	89.1
	$p < .10$ ($\chi^2(3) = 7.7$)				

[a]100 % correspond to the size of clusters; [b]100 % correspond to the 440 persons interviewed that have entered the final cluster analysis

These results spark the interest in analysing the occasion for the purchase. It is obvious that the "browsers" in the second cluster as well as the "pre-purchase informers" in cluster 3 mostly buy products for private use. The "spontaneous

purchasers" of cluster1 buy much more often products for business reasons or as a gift. As another circumstance of the purchase it was considered, whether the interviewed customers have consulted friends or other confidants for this specific purchase. This consultation could be a dialogue prior to or during the purchase, if the interviewed customer was accompanied by a confidant (see table 6).

Table 6: Description of clusters by descriptive variables

	cluster 1	**cluster 2**	**cluster 3**	**cluster 4**	**total**
private communication					
conversation with confidants	23.7[a]	29.0	**45.5**	40.0	29.3
no conversation with confidants	76.3	71.0	54.5	60.0	70.7
	$p < .01$ ($\chi^2(3) = 11.5$)				
company during purchase					
without company	**80.1**	61.7	69.7	100.0	71.1
with company	19.9	38.3	30.3	0	28.9
	$p < .001$ ($\chi^2(3) = 17.2$)				

[a]100 % correspond to the size of clusters

In contrast to the other clusters, the "pre-purchase informers" of cluster 3 consult noticeable more often confidants prior to purchase. These customers realized an above-average number of contacts in the pre-purchase phase. Obviously, they inform themselves very detailed in this part of the buying cycle. In the purchase phase the customers in the first cluster, the "spontaneous purchasers", abdicate of accompaniment of confidants rather than the customers in the other clusters. This result is equivalent to our further findings. In contrast to that result, the "browsers" in cluster 2 were rather been accompanied in the purchase phase. Differences between the four clusters can also be obtained in the satisfaction with the retailer (see table 7).

In average the "pre-purchase informers" in cluster 3 are more satisfied than the customers in the other clusters. Customers in cluster 2 are less satisfied compared to the other customers.

Table 7: Differences in the satisfaction with the retailer

	Cluster 1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	**Cluster 4**
satisfaction with advice[a]	5.07 (*SD* = .914)	**4.81** (*SD* = 1.173)	**5.35** (*SD* = .719)	5.00 (*SD* = 1.000)
	$p < .05$ (F (3, 286) = 3.801)			
Overall satisfaction with the retailer[a]	5.04 (*SD* = .745)	**4.96** (*SD* = .753)	**5.29** (*SD* = .843)	5.00 (*SD* = .000)
	$p < .05$ (F (3, 434) = 3.034)			

[a] 1 = very dissatisfied - 6 = very satisfied

The satisfaction with the advice as a part of the purchase shows the same pattern. Furthermore, no significant differences were obtained regarding the intention for recommendation or for repurchase.

4.5 Discriminatory power

We conducted a stepwise discriminant analysis to check the prediction accuracy of the customer contacts for the four cluster solution. Overall eleven of the twenty-five different customer touch points were included into three discriminant functions (see table 8). With this eleven customer touch points 86.1 % of the customers of our survey were correctly classified.

A closer look at the results shows that mainly customer contacts in the pre-purchase and in the purchase phase contribute to the differentiation of the customer clusters. Only financing as a contact of the post-purchase phase contributes to the differentiation of the clusters.

5. Discussion and Conclusion for Retail Marketing

Object of our contribution was to investigate if groups of customers can be constituted on the basis of their different contacts with the retailer. While many approaches for customer segmentation are based on the characteristics of the customers, our method links up with the current research work, according to which the way of purchase serves as segmentation criteria. Our contribution extends the approaches in so far as the actually experienced – and afterwards remembered -

Table 8: Discriminant analysis based on customer contacts

	Discriminant function		
	I	II	III
Pre-purchase phase			
Retailer´s advertising			
TV	-.027	.357	-.172
Radio	-.016	.380	-.078
Posters	.027	.269	.146
Daily newspapers	.090	.582	.018
Purchase phase			
Duration of staying in the store			
visiting the first floor	-.349	-.373	.169
visiting the second floor	.940	-.137	.049
Consultation with the sales staff	-.152	.176	.207
PoS marketing measures			
Posters at PoS	-.005	-.011	.478
Brochures	-.012	.163	.636
Packaging	.027	.064	.698
Post-purchase phase			
Use of after sale service			
Financing	-.039	.269	-.035
Cluster-centroid			
customer cluster			
1	-1.429	.651	.121
2	1.697	.237	-.025
3	-.583	-2.487	.275
4	-1.414	-.853	-6.983
Wilks' λ			
Test of the functions			
1 – 3	.093 ($\chi^2(33)$ = 997.5; p < .001)		
2 – 3	.295 ($\chi^2(20)$ = 513.5; p < .001)		
3	.628 ($\chi^2(9)$ = 195.4; p < .001)		

contacts of each individual customer represent the basis of segmentation for all phases of purchase; and that started with the first contact with the retailer's website regarding the purchase up to a possible reclamation. In this way we could identify four different groups of customers: "spontaneous purchasers", "browsers", "pre-purchase informer" and "young, technical-affine purchaser".

Which impact do these results have for the marketing management after all? First of all, the individual results can certainly not easily be transferred to other retailers and other situations. Nevertheless, the study has shown that the inquiry of customers can produce interesting findings, which could not have been obtained by

a mere secondary statistical evaluation. The retailer should therefore take advice to supplement secondary statistical methods by a systematical recording of customer contacts by way of customer inquiries. Regarding the significance of individual contacts a carefully directed reflection of individual contact points is in addition advisable, which goes beyond a frequence analysis and includes its functionality. In doing so, the retailer would among other things have to investigate by which contacts which influence can be exerted on the customers and how the customer contacts as well as their function can be controlled by retailers. This knowlegde regarding management of customer contacts and the knowledge regarding the effects of customer contacts will in any case contribute to an approach to the optimal multi-channel-mix.

Apart from the actual findings regarding customer contacts we were interested in how far our method is able to record customer contacts that are partly dated several months back. First of all the results show that all persons interviewed could remember a few contacts with retailers. The interrogation by interview makes it possible to give a qualitative estimate of the interview situation. The conversations with the interviewees and their reactions to the questions pointed to the fact that most of them could remember the purchase situation well – possibly a profit of the questionnaire's structure (first of all questions regarding the post-purchase phase, then regarding the purchase phase and finally regarding the pre-purchase phase). In our opinion the chosen proceeding proved to be useful.

References

Anderson, John R. (1995).
Cognitive psychology and its implications. New York: Freeman.

Backhaus, Klaus, Bernd Erichson, Wulff Plinke, and Rolf Weiber (2003). Multivariate Analysemethoden. Berlin: Springer.

Balasubramian, Sridar, Rajagopal Raghunathan, and Vijay Mahajan (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and

channel choice, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19 (2005), No. 2, pp. 12-30.

Bhatnagar, Amit and Sanjoy Ghose (2004).
Online information search termination patterns across product categories and consumer demographics, in: Journal of Retailing, Vol. 80 (2004), No. 3, pp. 221-228.

Bloch, Peter H., Nancy M. Ridgway, and Scott A. Davidson (1994).
The Shopping Mall as Consumer Habitat, in: Journal of Retailing, Vol. 70 (1994), No. 1, pp. 23-42.

Bove, Liliana L. and Nichola L. Roberston (2005).
Exploring the role of relationship variables in predicting customer voice to a service worker, in: Journal of Retailing and Customer Services, Vol. 12 (2005), No. 2, pp. 83-97.

Ericsson, K. Anders, and Herbert A. Simon (1980).
Verbal reports as data, in: Psychological Review, Vol. 87 (1980), pp. 215-251.

Day, Ellen, and Marla Royne Stafford (1997).
Age-related cues in retail services advertising: their effects on younger consumers, in: Journal of Retailing, Vol. 73 (1997), No. 2, pp. 211-233.

Dolnicar, Sara (1997).
The use of neural networks in marketing: market segmentation with self organising feature maps. Proceedings of the Workshop on Self-Organizing Maps, Helsinki University of Technology, Espoo/Finland, June 4-6, 1997

Gijsbrechtsa, Els, Katia Campo, and Tom Goossens (2003).
The impact of store flyers on store traffic and store sales: a geo-marketing approach, in: Journal of Retailing, Vol. 79 (2003), No. 1, pp. 1-16.

Goff, Brent G., James S. Bole, Danny N. Bellenger, and Carrie Stojack. (1997).
The influence of salesperson selling behaviour on customer satisfaction with products, in: Journal of Retailing, Vol. 73 (1997), No. 2, pp. 171-183.

Hruschka, Harald, and Martin Natter (1999).
Comparing performance of feedforward neural nets and K-means for cluster-based market segmentation, in: European Jornal of Operational Research, No. 114, pp. 346-353.

Kim, Byung-Do and Kyundo Park. (1997)
Studying Patterns of Consumer's Grocery Shopping Trip, in: Journal of Retailing, Vol. 73, (1997), No. 4, pp. 501-517.

Klastorin, T. D. (1983).
Assessing Cluster Analysis Result, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20 (1983), February, pp. 92-98.

Kumar, Vipin and Rajkumar Venkatesan (2005).
Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shoppinmg behavior, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19 (2005), No. 2, pp. 44-62.

Magidson, Jay, and Jeroen K. Vermunt (2002).
Latent class models for clustering: A comparision with K-means, in: Canadian Journal of Marketing Research, Vol. 20 (2002), No. 3, pp. 37-44.

Milligan, G. W. (1980). An Examination of the Effect of Six Types of Error Perturbation on Fifteen Clustering Algorithms, in: Psychometrika, Vol. 45 (1980), pp. 325-342.

Nicholson, Michael, Ian Clarke, and Michael Blakemore. (2002)
'One brand three ways to shop': situational variables and multichannel consumer behaviour, in: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 12 (2002), No. 2, pp. 131-148.

Punj, Girish, and David W. Steward (1983).
Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20 (1983), May, pp. 134-148.

Ruiz, Jean-Paul, Jean-Charles Chebat, and Pierre Hansen (2004).
Another trip to the mall: a segmentation study of customers based on their activities, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 11 (2004), pp. 333-350.

Simons, Luuk P.A. and Harry Bouwman (2004).
Designing a channel mix, in: International Journal of Internet Marketing and Advertising, Vol. 1 (2004), No. 3, pp. 229-250.

Sinha, Piyush Kumar and Dwarika Prasad Uniyal (2005).
Using observational research for behavioural segmentation of shoppers, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 12 (2005), pp. 35-48.

Silberer, Günter and Gunnar Mau (2006).
"Customer Contacts and Contact Segments in Retail: Results of a Customer Survey." In From Small Firms to Multinationals: Industrial, Entrepreneurial, Managerial, Financial, Fiscal, Transaction Cost and Consumer Perspectives in the Era of Globalisation. Ed. Salavrakos, Ioannis-Dionysios, Athens, Greece: ATINER: 497-508.

Silberer, G., Steinmann, S. & Mau, G. (2006).
Customer Contact Sequences as a Basis for Customer Segmentation, in: RETAILING 2006: Strategic Challenges in the New Millennium, Special Conference Series Volume XI 2006, ed. by J. R. Evans, Hempstead/NY: Academy of Marketing Science, pp. 232-237.

Teltzrow, Maximilian, Oliver Günther, and Carsten Pohle (2003).
Analysing Consumer Behavior at Retailers with Hybrid Distribution Channels – A Trust Perspective, in: Proceedings of the 5th International Conference on Electronic Commerce, Pittsburgh, pp. 422-428.

van Dolen, Willemijn, Jos Lemmink, Ko de Ruyter, and Ad de Jong (2002).
Customer-sales employee encounters: a dyadic perspective, in: Journal of Retailing, Vol. 78 (2002), No. 4, pp. 265-280.

Wallace, David W., Joan L. Giese, and Jean L. Johnson (2004).
Customer retailer loyality in the context of multiple channel strategies, in: Journal of Retailing, Vol. 80 (2004), No. 4, pp. 249-263.

Wolin, Lori D. (2003).
Gender Issues in Advertising – An Oversight Synthesis of Research: 1970-2002, in: Journal of Advertising Research, Vol. 43 (2003), No. 1, pp. 111-129.

Kundenkontaktsequenzen in der Handelsforschung – Ergebnisse einer Studie im Elektronikfachhandel

Günter Silberer, Sascha Steinmann und Gunnar Mau

1. Einleitung

Das Wissen über seine Kunden ist ein strategischer Erfolgsfaktor für jeden Händler. Ein wichtiges Element für den Aufbau von Kundenkenntnis ist der Kontakt zwischen Händler mit Kunden. Hierbei sind nicht nur die Anzahl, Art und Funktion der Kundenkontakte für den Händler relevant, sondern auch die Reihenfolge dieser Kontakte im Verlauf des Kaufprozesses.

In der bisherigen Forschung wurden solche Kundenkontaktsequenzen kaum berücksichtigt. Es ist aber anzunehmen, dass Kundenkontaktsequenzen große Relevanz für das Händlermarketing besitzen: So ist beispielsweise zu erwarten, dass unterschiedliche Kundenkontaktsequenzen mit unterschiedlichen Produktkäufen einhergehen. Das Wissen um diese Zusammenhänge ermöglicht die gezielte Steuerung der Kundenkontakte durch den Händler und erweitert somit seine Handlungsmöglichkeiten im Rahmen des Handelsmarketing. Und auch für die Kontrolle der Marketingstrategie ist ein Abgleich zwischen angestrebter und tatsächlicher Reihenfolge der Kundenkontakte sinnvoll.

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wie Kundenkontakte und insbesondere Kundenkontaktsequenzen im Handel erfasst und wie die Befunde derartiger Analysen ausgewertet werden können. Dafür berichten wir die Ergebnisse einer empirischen Studie zu Kundenkontakten und Kontaktsequenzen im Handel. Gleichzeitig wird in diesem Beitrag aufgezeigt, dass Kontaktsequenzen als Basis für eine Kundensegmentierung dienen können.

2. Kundenkontakte und Kundenkontaktsequenzen im Handel

Kundenkontakte

Kontakte zwischen dem Handel und seinen Kunden können an verschiedenen Kundenkontaktpunkten, wie z.B. stationären Verkaufsniederlassungen, der Homepage oder auch Anzeigen oder Beilagen in Tageszeitungen, realisiert werden. Hierbei ist es sinnvoll zwischen drei Phasen des Kaufprozesses (der Vorkauf-,

Kauf-, und der Nachkaufphase) sowie der Unterschiedlichkeit der Kontaktpunkte (persönliche, semi-persönliche und unpersönliche Kontakte) zu differenzieren (vgl. Silberer & Mau 2006). Jeder Kundenkontakt erfüllt unterschiedliche Funktionen in den verschiedenen Phasen des Kaufprozesses. So lassen sich beispielsweise Ansprache-, Vertriebs- und Servicefunktionen unterscheiden (vgl. Teltzrow et al. 2003, Simons & Bouwman 2004). Während in der Vorkaufsphase vor allem die Beratung und Information über ein Produkt im Fokus stehen, können nach dem Kauf unterschiedliche Serviceleistungen von einem Kunden in Anspruch genommen werden (vgl. Wallace et al. 2004). Ein Kontakt im Ladengeschäft bietet dem Kunden die Gelegenheit der direkten Erfahrung mit einem Produkt, soziale Interaktion sowie die Möglichkeit, den Kauf als Erlebnis zu erfahren. Das Internet hingegen ermöglicht einfache und schnelle Preisvergleiche, bietet umfangreiche Informationen über Produkte sowie eine einfache Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden. Die Kunden können sich diese Unterschiede innerhalb des Kaufprozesses zu Nutze machen, indem sie die Kanäle ihren Präferenzen entsprechend verwenden. Die Anbahnung und Abwicklung von Kaufprozessen kann somit in unterschiedlichen Kanälen eines Anbieters erfolgen.

Stand der Forschung

Die bisherige Forschung zu Kundenkontakten kann in zwei Richtungen eingeteilt werden: 1) empirische Studien, die die Bedeutung von Kundenkontakten im Handel untersuchen und 2) Beiträge, die unterschiedliche Ansätze für Kundensegmentierungen aufzeigen.

Bei Studien zur ersten Richtung steht der Effekt individueller Kundenkontakte auf die Erfahrungen und das Verhalten der Kunden im Fokus des Interesses. Hierbei interessieren u.a. die Effekte von Kundenkontakten mit dem Verkaufspersonal (vgl. Bove & Robertson 2005, Goff et al. 1997, van Dolen et al. 2002) oder aber auch die Kontakte mit unterschiedlichen Formen der Werbung des Händlers in der Vorkaufphase (vgl. Goldberg 2003, Wolin 2003). Andere Studien untersuchen mögliche Einflussfaktoren für die Realisierung von Kontakten

zwischen Kunden und Händler (vgl. Bhatnagar & Ghose 2004, Silberer & Mau 2006) oder die Qualität einzelner Kontakte. Diese Determinanten können eingeteilt werden in situationsspezifische Variablen, wie z.B. die Möglichkeit der Kontaktaufnahme über verschiedene Kanäle eines Anbieters, die Produktkategorie, die Tageszeit sowie die Preislage der Produkte (vgl. Nicholson et al. 2002, Teltzrow et al. 2003). Weiterhin können demografische Kundenmerkmale ebenfalls einen Einfluss auf die Kundenkontakte haben (vgl. Kumar & Venkatesan 2005).

Die zweite Richtung der Forschung befasst sich mit unterschiedlichen Ansätzen der Kundensegmentierung. Einen Überblick über eine Vielzahl empirischer Studien zu diesem Thema geben Ruiz et al. (2004) sowie Sinha und Uniyal (2005). Für die Bildung von Kundensegmenten werden hierbei zwei verschiedene Vorgehensweisen unterschieden. Einerseits werden demografische Variablen, wie z.B. das Alter, Geschlecht oder das Einkommen, andererseits psychografische Variablen, wie Interessen, Motive oder Einstellungen, für die Segmentierung herangezogen. Wenige Studien berücksichtigen zusätzlich das Verhalten bei der Bildung von Kundensegmenten. Kim und Park (1997) klassifizierten die Kunden eines Lebensmittelgeschäftes anhand der Häufigkeit der Ladenkontakte. Bloch et al. (1994), Ruiz et al. (2004) sowie Shina und Uniyal (2005) verwendeten das Verhalten der Kunden während eines einzelnen Einkaufs in einem Geschäft oder in einem Einkaufszentrum als Basis der Kundensegmentierung.

Kundenkontaktsequenzen

Das Verhalten der Konsumenten in den unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses und somit deren Sequenz, wird bisher bei der Bildung der Segmente kaum berücksichtigt. Eine derartige Segmentierung kann aber für einen Anbieter wichtige Einblicke in die Bedürfnisse, Präferenzen sowie das Verhalten der Kunden im Zeitablauf liefern. Vor allem weil es für die Konsumenten alltäglich geworden ist, unterschiedliche Kanäle in verschiedenen Phasen des Kaufprozesses zur Kontaktaufnahme mit einem Anbieter zu nutzen (vgl. Rangaswamy & Bruggen

2005). So können beispielsweise Internetseiten zur Beschaffung von Informationen über das Angebot des Händlers in der Vorkaufphase genutzt werden, der Kauf des interessierenden Produktes im stationären Handel stattfinden sowie Kontakte mit Call Centern für Hilfestellungen und Beratung für den Umgang mit dem Produkt in der Nachkaufphase realisiert werden. Als Determinanten für die Kanalwahl gelten beispielsweise die Preislage, die Produktkategorie und Convenience (vgl. Fox et al. 2004). Balasubramian et al. (2005) führen an, dass unterschiedliche Ziele, wie z.B. ökonomische Ziele oder Selbstbestätigung, die ein Kunde während eines Einkaufs verfolgen kann, die Kanalwahl beeinflussen. Weitere Faktoren sind die Entfernung zwischen der Wohnung eines Kunden und der nächsten Verkaufsniederlassung des Händlers (vgl. Thomas & Sullivan 2005), oder situationsspezifische Faktoren, wie die Tageszeit oder die An- oder Abwesenheit anderer Personen (vgl. Nicholson et al. 2002), Kosten für einen Kanalwechsel sowie die Vermeidung von Risiken beim Kauf (vgl. Dholakia et al. 2005). Mit Hilfe einer kanalübergreifenden Erfassung des Kundenverhaltens im Zeitablauf, können Handelsunternehmen wichtige Erkenntnisse über die Entscheidungsfindung ihrer Kunden erhalten und diese Kenntnisse als Grundlage für den Aufbau und den Erhalt von langfristigen Kundenbeziehungen einsetzen (ebda.). Durch die Verwendung der Kundenkontaktsequenzen wird das tatsächliche Verhalten der Kunden im Zeitablauf für die Kundensegmentierung berücksichtigt.

3. Eine empirische Studie zu Kundenkontakten und Kundenkontaktsequenzen

3.1 Anlage und Methodik

Um Kundenkontakte und Kundenkontaktsequenzen zu erfassen und auf Basis dieser Daten Kundensegmente sowie Cluster innerhalb dieser Segmente zu identifizieren, wurden in unserer Studie Kunden eines bundesweit agierenden Elektro-Fachmarktes befragt. Die Ansprache der Kunden erfolgte jeweils am zentralen Ein- und Ausgang des Geschäfts beim Verlassen des Ladens durch

geschulte Interviewer. Bei Interesse zur Teilnahme an der Befragung wurde abgeklärt, ob die Kunden sich an einen Kauf innerhalb der letzten 6 Monate erinnern können. Anschließend wurden in Anlehnung an Silberer und Mau 2006, auch in dieser Studie die Kundenkontakte und Kundenkontaktsequenzen in einem persönlichen Interview mit Hilfe eines strukturierten Fragebogens erfasst. Hierbei führt der Fragebogen den Kunden Schritt für Schritt durch seine Erinnerungen - beginnend mit Kontakten der Nachkaufphase, da diese die kürzeste Zeit zurückliegen und dem Kunden somit noch am deutlichsten in Erinnerung sind, bis hin zu dem Verhalten in der Vorkaufphse, das auf Anhieb bzw. ohne Unterstützung nur schwer erinnerbar wäre, weil es am längsten zurück liegt. Im verwendeten Fragebogen wurden neben den tatsächlich realisierten Kundenkontakten auch finale Größen (Kundenzufriedenheit, Weiterempfehlungsabsicht, Wiederkaufabsicht), relevante Begleitumstände des Kaufprozesses, demografische Kundenmerkmale sowie zusätzlich die Sequenz der Kundenkontakte über alle Phasen des Kaufprozesses hinweg erfasst. Außerdem wurden verschiedene Kontaktfunktionen, wie z.B. ein allgemeiner Überblick über Produkte und Preise, Überblick über Produkte in der engeren Wahl, der Kauf oder Hilfestellung nach dem Kauf, der einzelnen Kontaktpunkte erfragt.

Insgesamt konnten $N = 132$ Kunden des Elektro-Fachmarktes erfasst werden. Jeder Teilnehmer erhielt als Dankeschön alkoholfreie Getränke und Süßigkeiten. In der Stichprobe hatten Frauen einen Anteil von 49,2 %. Das durchschnittliche Alter der Befragten lag bei $M = 31.3$ ($SD = 12.2$) Jahren.

3.2 Ergebnisse

Kundenkontakte

Zunächst interessiert welche Kundenkontakte in den drei Phasen des Kaufprozesses von den Kunden tatsächlich realisiert wurden. In Tabelle 1 sind die Anteile der Kundenkontakte mit unterschiedlichen Kundenkontaktpunkten für die drei Phasen zusammengefasst.

Tabelle 1: Häufigkeit der Kundenkontakte in den drei Phasen des Kaufprozesses

Kundenkontaktpunkte	Anteil der Kunden mit Händler-Kontakt in diesem Punkt[a]
Vorkaufphase	
Werbung des Händlers	**62.1 %**[b]
Werbung im Fernsehen	*23.5 %*[c]
Werbung im Radio	*5.3 %*
Werbung über Plakate	*11.4 %*
Anzeigen in Tageszeitungen	*28.0 %*
Anzeigen im Anzeigenblatt	*36.4 %*
sonstige Werbung	*8.3 %*
Ladenbesuche vor dem Kauf	28.6 %
Nutzung der Händlerwebsite	16.7%
Kaufphase	
Besuch im Laden (Aufenthaltsdauer)	M = 26,4 min.
Besuch der 1. Etage	*100 % (M = 7.7 min)*
Besuch der 2. Etage	*79.4 % (M = 25.0 min)*
Gespräche mit dem Verkaufspersonal	**65.9 %**
Betrachtung von Produkten im Laden	**74.2 %**
PoS- Marketing-Maßnahmen	**53.8 %**
Plakate am PoS	*18.9 %*
Prospekte	*6.9 %*
Verpackungen	*8.3 %*
Displays am PoS	*17.4 %*
sonstige Maßnahmen	*1.5 %*
Nachkaufphase	
Nutzung von Nachkaufservices	**11.4 %**
Lieferservice	*1.5 %*
Entsorgungshilfe	*3.8 %*
Beschwerdeservice	*19.7 %*
Beratung nach dem Kauf	*13.6 %*
sonstige Nachkaufservices	*6.1 %*

[a] 100 % entsprechen 132 Befragten; [b] bedeutet, dass 62,1 % der 132 Befragten angaben, in der Vorkaufphase irgendwelche Werbung des Händlers wahrgenommen zu haben; [c] bedeutet, dass 23,5 % der 132 Befragten angaben, in der Vorkaufphase Werbung des Händlers im Fernsehen wahrgenommen zu haben (Mehrfachnennungen möglich)

Kundenkontaktsequenzen

Neben der Analyse einzelner Kundenkontakte in den unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses, können wir anhand der vorliegenden Daten auch die Sequenz der Kundenkontakte bestimmen, also die Reihenfolge der Kundenkontakte mit den

unterschiedlichen Kontaktpunkten. Bei einer genaueren Betrachtung der vorliegenden Kundenkontaktsequenzen fällt zunächst auf, dass die Anzahl der Kundenkontakte mit dem Händler zwischen den Kunden sehr heterogen ist (min. ein Kontakt bis max. 20 Kontakte). Insgesamt zeigte sich, dass nach einem Kontakt mit dem Laden besonders häufig der Kontakt zum Verkaufspersonal gesucht wurde (76mal). Die Reihenfolge „Anzeigen in Tageszeitungen" und Laden wurde 50mal angegeben. Weitere häufig auftretende Kontaktabfolgen waren der Laden und Marketing-Maßnahmen am PoS sowie Verkaufspersonal und Servicepersonal (je 22mal). Bei der Betrachtung von drei aufeinander folgenden Kundenkontakten wurde erwartungsgemäß die Kombinationen Laden, Verkaufspersonal und Servicepersonal (17mal) sowie die Kombination Anzeigen in Tageszeitungen, Laden und Verkaufspersonal (14mal) am häufigsten genannt.

Bildung der Kundensegmente auf Basis von Kundenkontaktsequenzen

Für die Bildung von Kundensegmenten auf Basis der erhobenen Kontaktsequenzen ist es wichtig, eine geeignete Metrik zu wählen, die die in den Sequenzen enthaltenen unterschiedlichen Informationen hinsichtlich der Anzahl und Reihenfolge der Kundenkontakte mit einem Anbieter bei der Distanzberechnung berücksichtigt. Eine häufig verwendete Distanz hierfür wurde von Levenshtein (1966) vorgeschlagen. Voraussetzung für die Anwendung der Levenshtein-Distanz ist eine entsprechende Codierung der Kundenkontaktpunkte, so dass eine Kundenkontaktsequenz als Zeichenkette dargestellt wird. Die Levenshtein-Distanz zeigt den Unterschied zwischen zwei Zeichenketten bezüglich der minimalen Anzahl der Operationen Einfügen, Löschen und Ersetzen, um eine Zeichenkette in die andere zu überführen (vgl. Levenshtein 1966, Gusfield 1997)

Im Rahmen dieser Studie werden die Kundenkontaktsequenzcluster mit Hilfe der Levenshtein-Metrik und dem Ward-Verfahren gebildet. Der Vorteil der Levenshtein-Distanz unterschiedlich lange Kundenkontaktsequenzen miteinander vergleichen zu können, kann unter bestimmten Bedingungen zu einem Nachteil werden. Wird die Distanz zwischen zwei sich in der Länge stark unterscheidenden

Sequenzen bestimmt, so wird das Ergebnis im Wesentlichen von der unterschiedlichen Anzahl an Kontakten und den damit verbundenen Operationen beeinflusst. Die Informationen, die in den Sequenzen enthalten sind, bleiben weitgehend unberücksichtigt. Um derartige Verzerrungen bei der Bestimmung der Sequenzcluster zu vermeiden, wurde die Gesamtstichprobe (N=132), die hinsichtlich der Länge der Kundenkontaktsequenzen sehr heterogen ist, mit Hilfe eines Mediansplits (Md=5) dichotomisiert. Hierdurch erhielten wir ein Segment (S1) mit „wenigen Kontakten" ($\leq$ 5 Kontakte; n_1=72) und ein Segment (S2) mit „vielen Kontakten" (> 5 Kontakte; n_2=60). Mit Hilfe einer Clusteranalyse (ward-method) und unter Verwendung der Levenshtein-Distanz wurden dann innerhalb der beiden Segmente Cluster mit den Kundenkontaktsequenzen als Aktivvariablen ermittelt. Die Ergebnisse der Clusteranalyse zeigten eine Unterscheidung in drei Cluster im ersten Segment sowie in vier Cluster im zweiten Segment als beste Lösung.

Bei einem ersten Blick über die Ergebnisse der Clusteranalysen in den beiden Segmenten fiel auf, dass nur sechs Personen ein Cluster im zweiten Segment bildeten. Eine weitere Clusteranalyse unter Verwendung des Single Linkage-Verfahrens zeigte, dass dieses Cluster Ausreißer beinhaltet. Aus diesem Grund wurde dieses Cluster für weitere Analysen sowie für die Beschreibung der Sequenzcluster nicht weiter berücksichtigt.

Beschreibung der identifizierten Cluster: Aktivvariablen

Zunächst werden die Cluster in den beiden Segmenten anhand der Aktivvariablen für die Clusteranalyse beschrieben und dargestellt. Hierzu werden die für sie typischen Kundenkontaktsequenzen (Zentroide) verwendet (siehe *Tabelle 2*).

Der typische Vertreter des ersten Clusters aus *Segment 1*, dem Segment mit den wenigen Kontakten, hat nur aus einem einzigen Kontakt mit dem „Laden". Die Personen in Cluster 2 hatten ihren ersten Kontakt mit dem „Laden". Dort wurde ihr Interesse auf das Angebot gelenkt und nach einem Gespräch mit dem „Verkaufspersonal" entschlossen sie sich zum Kauf. Die Kunden im dritten Cluster

dieses Segments sind durch „Anzeigen in Tageszeitungen“ auf den Anbieter und ein bestimmtes Produkt aufmerksam geworden, gehen dann in den „Laden“ und erwerben das gewünschte Produkt nach einem Gespräch mit dem „Verkaufspersonal“.

Tabelle 2: Beschreibung der Cluster anhand ihrer Zentroide

Segment 1 (S1): “wenige Kontakte”	
Cluster 1-Zentroid	*Laden*
Cluster 2-Zentroid	*Laden → Verkaufspersonal*
Cluster 3-Zentroid	*Anzeigen in Tageszeitungen → Laden → Verkaufspersonal*
Segment 2 (S2): “viele Kontakte”	
Cluster 1-Zentroid	*Anzeigen in Tageszeitungen → Händlerwebsite → Laden → Verkaufspersonal→ Laden → Verkaufspersonal*
Cluster 2-Zentroid	*Werbung im Fernsehen → Anzeigen in Tageszeitungen →Laden → Verkaufspersonal → Servicepersonal→ Werbung im Fernsehen*
Cluster 3-Zentroid	*Werbung im Fernsehen → Anzeigen in Tageszeitungen → Laden → Laden → Verkaufspersonal→ Servicepersonal*

Die Kunden in Cluster 1 aus *Segment 2* haben den ersten Kontakt mit „Anzeigen in Tageszeitungen“, haben auf der „Händlerwebsite“ nach weiteren Informationen gesucht, sind dann in den „Laden“ gegangen und haben dort mit dem „Verkaufspersonal“ gesprochen, um sich weitere Informationen über die Produkte in der engeren Wahl geben zu lassen. Ein Kauf hat zu diesem Zeitpunkt noch nicht stattgefunden. Erst nach einem weiteren Besuch im „Laden“, zusammen mit einem Gespräch mit dem „Verkaufspersonal“, ist die Entscheidung für den Kauf getroffen worden. Die Zentroide der Cluster 2 und 3 des zweiten Segments unterscheiden sich weniger deutlich. Beide sind durch „Werbung im Fernsehen“ und „Anzeigen in Tageszeitungen“ auf den Anbieter oder ein bestimmtes Produkt aufmerksam geworden und haben dann den Weg in den „Laden“ gefunden. Während die Kunden in Cluster 2 dort das Gespräch mit dem „Verkaufspersonal“

gesucht und dann bereits ihre Kaufentscheidung getroffen haben, sind die Vertreter aus Cluster 3 ein weiteres Mal in den „Laden“ gegangen, haben sich dann durch ein Gespräch mit dem „Verkaufspersonal“ näher informiert und sich schließlich zum Kauf entschlossen. Die Kontakte zum „Servicepersonal“ in beiden Clustern lassen vermuten, dass das gekaufte Produkt evtl. defekt oder eine Hilfestellung nach dem Kauf aufgrund von Bedienproblemen nötig war.

Der erste Kontakt zwischen Anbieter und Kunde hat eine besondere Bedeutung für die weitere Entwicklung der Beziehung zwischen Händler und Kunde im Kaufprozess, daher haben wir zusätzlich zu den Zentroiden, die nur den prototypischen Clustervertreter repräsentieren, auch die Verteilung der Erstkundenkontakte auf die Kundenkontaktpunkte untersucht: Im *ersten Segment* hatte der überwiegende Teil der Kunden aus Cluster 1 (86,2%) den Erstkontakt mit dem „Laden“ oder „Werbung am PoS“. Während die Mehrzahl der Kunden (83,3%) von Cluster 2 als ersten Kontakt den „Laden“ angaben, ist für die meisten Kunden aus Cluster 3 (72,0%) „Anzeigen in Tageszeitungen“ der erste Kontakt. Keiner der Kunden des zweiten Clusters gab „Anzeigen in Tageszeitungen“ oder „Werbung am PoS“ als Erstkontakt an.

Im *zweiten Segment* zeigen sich bei Cluster 1 die häufigsten Erstkontakte mit „Anzeigen in Tageszeitungen“ (33,3%) oder dem „Laden“ (25,0%). In Cluster 2 vollzog sich der erste Kontakt vor allem mit „Werbung im Fernsehen“ (50,0%) oder „Anzeigen in Tageszeitungen“ (33,3%). Dieselben Erstkontakte, „Werbung im Fernsehen“ und „Anzeigen in Tageszeitungen“, können auch bei Cluster 3 identifiziert werden. Jedoch lag hier der Anteil des Erstkontakts mit „Werbung im Fernsehen“ bei 70,6% und der mit „Anzeigen in Tageszeitungen“ bei 29,4%.

Beschreibung der identifizierten Cluster: Passivvariablen

Für die Beschreibung der Clusterlösungen innerhalb der verschiedenen Segmente werden hier ausgewählte Passivvariablen, wie die Gesamtanzahl an Kontakten sowie einzelne Kontakte an verschiedenen Kundenkontaktpunkten (z.B. Anzeigen in Tageszeitungen, Laden, Verkaufspersonal, Servicepersonal etc.) in den

unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses herangezogen, die zwischen den Clustern unterscheiden.

Um einen Eindruck von der quantitativen Bedeutung eines Kontaktpunktes innerhalb einer Kontaktsequenz zu erhalten, wurde für jede Person die Kontakthäufigkeit für jeden Kontaktpunkt als relative Größe (Basis = Sequenzlänge) ermittelt. Bezogen auf die Sequenzcluster wurden dann die mittleren Anteile der Kontakthäufigkeiten pro Kontaktpunkt gebildet.

Der Vergleich für die Cluster im *ersten Segment* zeigt hoch signifikante Unterschiede bei den Kontakten mit dem „Laden“ (Cluster 1: 76.7%; Cluster 2: 46.7%; Cluster 3: 31.1%; $p < .001$) und „Verkaufspersonal“ (Cluster 1: 33.3%; Cluster 2: 42.7%; Cluster 3: 25.0%; $p < .001$) sowie tendenziell signifikante Unterschiede bei Kontakten zum „Servicepersonal“ (Cluster 1: 0.0%; Cluster 2: 28.6%; Cluster 3: 21.0%; $p < .1$).

Bei den Clustern in *Segment 2* wurden signifikante Unterschiede ebenfalls bei den Kontakten mit dem „Laden“ (Cluster 1: 27.6%; Cluster 2: 20.7%; Cluster 3: 22.4%; $p < .05$) und „Verkaufspersonal“ (Cluster 1: 20.8%; Cluster 2: 16.4%; Cluster 3: 12.3%; $p < .05$) sowie tendenziell signifikante Unterschiede zum „Servicepersonal“ (Cluster 1: 0.0%; Cluster 2: 24.8%; Cluster 3: 12.3%; $p < .1$), aber auch bei „Plakaten in der Stadt“ (Cluster 1: 17.2%; Cluster 2: 13.1%; Cluster 3: 11.6%; $p < .1$) beobachtet.

Die Funktionen der verschiedenen Kundenkontakte liefern wichtige Erkenntnisse über die Intention für die Kontakte während des gesamten Kaufprozesses. Die Ergebnisse zeigten für die Cluster im *ersten Segment* keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Funktionen „allgemeiner Überblick über Produkte“, „Überblick über Preise“ und „Möglichkeit zum Kauf“. Signifikante Unterschiede konnten für die Funktionen „Überblick über Produkte in der engeren Wahl“ (Cluster 1: 12.5%; Cluster 2: 17.1%; Cluster 3: 24.4%; $p < .1$) sowie „Hilfestellung nach dem Kauf“ (Cluster 1: 0.0%; Cluster 2: 5.3%; Cluster 1: 3.7%; $p < .05$) festgestellt werden.

Die Clusterlösung des *zweiten Segments* zeigte hinsichtlich der Funktionen der Kundenkontakte einen hochsignifikanten Unterschied bei der Funktion „Hilfestellung nach dem Kauf“ (Cluster 1: 0.5%; Cluster 2: 5.3%; Cluster 3: 8.7%; $p < .001$).

Die Ergebnisse in *Tabelle 3* beschreiben die Cluster des *ersten Segments* anhand kontaktbezogener Variablen in den unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses. Die Kunden in Cluster 3 hatten in der Vorkaufphase deutlich mehr Kontakte mit der „Werbung des Händlers“, vor allem mit „Anzeigen in Tageszeitungen“ und „Anzeigen im Anzeigenblatt“, als die Kunden in den Clustern 2 und 1. Allerdings waren „Besuche im Laden“ für das Cluster 3 in dieser Phase, im Vergleich mit den beiden anderen Clustern, von mittlerer Bedeutung.

Tabelle 3: Clusterbeschreibung mit kontaktbezogenen Variablen (Segment 1: „wenige Kontakte“)

Segment 1: „wenige Kontakte“	**Cluster 1**	**Cluster 2**	**Cluster 3**	**χ^2-Test**
Anzahl der Kontakte	*M*=1.7 (SD=1.1)	*M*=3.2 (SD=1.2)	*M*=4.0 (SD=1.0)	p < .001
Vorkaufphase				
Werbung des Händlers	17.2%	11.1%	88.0%	p < .001
Anzeigen in Tageszeitungen	*0.0%*	*0.0%*	*44.0%*	p < .001
Anzeigen im Anzeigenblatt	*10.3%*	*0.0%*	*40.0%*	p < .01
Ladenbesuche vor dem Kauf	*3.4%*	33.3%	12.0%	p < .05
Kaufphase				
Besuch im Laden	100% *M*=18.2 min. (SD=16.6)	100% *M*=23.3 min. (SD = 20.4)	100% *M*=23.0 min. (SD = 17.3)	n.s
Gespräche mit dem Verkaufspersonal	*6.9%*	83.3%	68.0%	p < .001
PoS-Marketing-Maßnahmen	44.8%	33.3%	48.0%	n.s.
Plakate am PoS	*17.2%*	*5.6%*	*16.0%*	n.s.
Nachkaufphase				
Nutzung von Nachkaufservices	0.0%	33.3%	36.0%	p<.01
Beschwerdeservice	*0.0%*	*11.1%*	*12.0%*	n.s.
Beratung nach dem Kauf	*0.0%*	*11.1%*	*28.0%*	p<.01

Kunden aus Cluster 2 hatten über diesen Kontaktpunkt am häufigsten mit dem

Händler Kontakt, während Cluster 1 nur einen äußerst geringen Anteil an derartigen Kontakten in der Vorkaufphase aufweist. In der Kaufphase haben die Kunden aus Cluster 2 am häufigsten den Kontakt bzw. das „Gespräch mit dem Verkaufspersonal" gesucht, aber auch die Kunden des ersten Clusters haben einen hohen Anteil an Kontakten mit dem „Verkaufspersonal". Kunden des ersten Clusters hatten kaum Kontakte mit diesem Kontaktpunkt. In der Nachkaufphase zeigt sich der höchste Kontakt bei der „Nutzung von Nachkaufservices" bei Cluster 3. Die Kontakte in dieser Phase dienten überwiegend der Inanspruchnahme von „Beratungen nach dem Kauf". Die Kunden in Cluster 2 hatten ebenfalls Kontakte mit dem „Nachkaufservice", hier verteilen sich die Anteile gleichmäßig auf die angegebenen Kontaktpunkte. Cluster 1 hatte keine Kontakte in dieser Phase.

Tabelle 4: Clusterbeschreibung mit kontaktbezogenen Variablen (Segment 2: „viele Kontakte")

Segment 2: „viele Kontakte"	**Cluster 1**	**Cluster 2**	**Cluster 3**	
Anzahl der Kontakte	*M*=8,2 (SD=2,3)	*M*=7,3 (SD=1,4)	*M*=8,2 (SD=1,4)	n.s.
Vorkaufphase				
Werbung des Händlers	81,3%	85,7%	94,1%	n.s.
Anzeigen in Tageszeitungen	*37,5%*	*47,6%*	*35,3%*	n.s.
Anzeigen im Anzeigenblatt	*68,8%*	*38,1%*	*70,6%*	p< .1
Ladenbesuche vor dem Kauf	81,3%	38,1%	82,4%	p < .01
Kaufphase				
Besuch im Laden	100% *M*=29,7 min. (SD = 19,0)	100% *M*=38,6 min. (SD=24,8)	100% *M*=28,5 min. *(SD=17,8)*	n.s
Gespräche mit dem Verkaufspersonal	87,5%	90,5%	100%	n.s.
PoS-Marketing-Maßnahmen	75,0%	71,4%	52,9%	n.s.
Plakate am PoS	*50,00%*	*19,2%*	5,6%	p < .05
Nachkaufphase				
Nutzung von Nachkaufservices	6,2%	42,4%	82,2%	p<.001
Beschwerdeservice	*0,0%*	*38,1%*	70,6%	p<.001
Beratung nach dem Kauf	*0,0%*	*14,3%*	29,4%	p< .1

Im *zweiten Segment* hatten die Kunden aller drei Cluster einen hohen Anteil an Kontakten in der Vorkaufphase (siehe *Tabelle 4*). Die Kunden in den Clustern 1 und 3 zeigen ein ähnliches Verhalten. Vor allem „Anzeigen im Anzeigenblatt" sowie die „Besuche im Laden" sind häufig genutzte Kontaktpunkte. Im dritten Cluster gibt es in dieser Phase einen geringen Anteil an Kontakten mit diesen oder anderen Kontaktpunkten. Die „Gespräche mit dem Verkaufspersonal" werden während der Kaufphase von den Mitgliedern aller drei Cluster in hohem Maße genutzt. Auffällig ist hier, der signifikante Unterschied bezüglich der Wahrnehmung der „Plakate am PoS" ($p < .05$). Die wenigsten Kontakte nach dem Kauf hatten die Kunden des ersten Clusters. Cluster 2 liegt hier im Vergleich in der Mitte, vor allem Kontakte zum „Beschwerdeservice" standen hier im Mittelpunkt. Die „Beratung nach dem Kauf" war von geringerer Häufigkeit. Die Kunden in Cluster 3 weisen ein ähnliches Muster auf, allerdings mit deutlichen höheren Anteilen an Kontakten in dieser Phase des Kaufprozesses.

Abschließend beschreibt die nachstehende Tabelle die Cluster in den beiden Segmenten anhand ihrer Clustergröße und wichtiger demografischer Variablen der Kunden.

Tabelle 5: Beschreibung der Cluster anhand der Clustergröße und demografischer Variablen

		Cluster 1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	
Segment 1: "wenige Kontakte"	Clustergröße	n = 29 (21.9 %[a])	n = 18 (13.5 %)	n = 25 (18.8 %)	
	Alter in Jahren	M = 29.6 (SD = 12.1)	M = 28.7 (SD = 10.6)	M = 35.8 (SD = 17.1)	ANOVA: n.s.
	Anteil Frauen	24.1 %	61.7 %	48.0 %	χ^2: $p < .05$
		Cluster 1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	
Segment 2: "viele Kontakte"	Clustergröße	n = 16 (12.0 %)	n = 21 (15.8 %)	n = 17 (12.8 %)	
	Alter in Jahren	M = 28.5 (SD = 9.9)	M = 33.8 (SD = 11.9)	M = 29.9 (SD = 9.1)	ANOVA: n.s.
	Anteil Frauen	37.5 %	85.7 %	58.5 %	χ^2: $p < .01$

[a]100 % entsprechen 132 Befragten

Determinanten der Kundenkontaktsequenz bzw. der Clusterzugehörigkeit

Wie bereits zu Beginn dargestellt, können verschiedene Faktoren die Kontaktsequenzen determinieren. Denkbar sind in diesem Zusammenhang die Dauer der Kaufüberlegung, der Preis des Produktes sowie die Produktkategorie. Weiterhin können auch die Tageszeit, die Wochentage, der Anlass für die Kaufüberlegung (z.B. altes Gerät defekt, Interesse am Produkt etc.) sowie der Kaufgrund (z.B. Eigenbedarf oder Geschenk) als Determinanten angesehen werden. Im Rahmen der Studie wurden diese und weitere Determinanten analysiert, näher betrachtet werden an dieser Stelle aber nur die signifikanten Unterschiede zwischen den Clusterlösungen der beiden Segmente (siehe *Tabelle 6*).

Wirkungen der Kontaktsequenz bzw. der Clusterzugehörigkeit

Neben den Determinanten der Kontaktsequenz bzw. der Clusterzugehörigkeit untersuchten wir ebenfalls ihre Wirkungen. Dafür betrachteten wir die Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und den Preisen im Geschäft: im *ersten Segment* zeigt sich ein tendenziell signifikanter Unterschied zwischen den drei Clustern (Cluster 1: M=1,8, SD=0,6; Cluster 2: M=2.4, SD=1.4; Cluster 3: M=1.9, SD=0.7; $p < .1$). Die Kunden aus dem zweiten Cluster waren weniger zufrieden als die der beiden anderen Cluster. Für das *zweite Segment*, den Kunden mit vielen Kundenkontakten, konnte kein signifikanter Unterschied nachgewiesen werden (Cluster 1: M=1,7, SD=0.8; Cluster 2: M=2,0, SD=1,2; Cluster 3: M=2,0, SD=0,7; n.s.).

Bezeichnung der Sequenzcluster unter Berücksichtigung aller Ergebnisse

Fasst man die unterschiedlichen Ergebnisse für die einzelnen Cluster in beiden Segmenten zusammen, kann für jedes Cluster eine charakteristische Bezeichnung vergeben werden. Die Kunden des ersten Clusters im *ersten Segment* können, aufgrund ihrer sehr geringen Anzahl an Kontakten, der präferierten Produktkategorie sowie dem hohen Anteil an Produktkäufen mit geringem Preis, als „Spontankäufer“ bezeichnet werden.

Tabelle 6: Clusterbeschreibung anhand möglicher Determinanten

Segment 1: „wenige Kontakte“	**Cluster 1**	**Cluster 2**	**Cluster 3**	**χ^2-Test**
Dauer der Kaufüberlegung	7,1 Tage (SD=14,1)	53,9 Tage (SD=98,1)	29,5 Tage (SD=55,9)	p< .1
Produktpreis				
1 -10€	*55,2%*	*0,0%*	*28,0%*	
11 – 50€	*34,5%*	*72,2%*	*40,0%*	
51 – 100€	*6,9%*	*16,7%*	*16,0%*	p< .01
101 – 500€	*3,4%*	*5,6%*	*16,0%*	
501- 1000€	*0,0%*	*5,6%*	*0,0%*	
1001 – 2000€	*0,0%*	*0,0%*	*0,0%*	
Produktklasse				
Handy	*0,0%*	*0,0%*	*8,0%*	
Foto	*0,0%*	*0,0%*	*8,0%*	
PC-Zubehör	*10,3%*	*11,1%*	*28,0%*	
Kleinteile/Zubehör	*27,6%*	*11,1%*	*4,0%*	
PC-Software	*6,9%*	*0,0%*	*8,0%*	
Büro/Telekomm.	*3,4%*	*11,1%*	*4,0%*	p< .05
PC-Hardware	*0,0%*	*16,7%*	*8,0%*	
DVD/Video/Radio	*10,3%*	*11,1%*	*8,0%*	
Satelliten-Anlagen	*0,0%*	*5,6%*	*0,0%*	
HiFi	*0,0%*	*5,6%*	*0,0%*	
Tonträger	*37,9%*	*16,7%*	*8,0%*	
Elektrokleingeräte	*3,4%*	*11,1%*	*16,0%*	
Segment 2: „viele Kontakte“	**Cluster 1**	**Cluster 2**	**Cluster 3**	
Wochentag des Kaufs:				
Montag	*6,3%*	*14,3%*	*17,6%*	
Dienstag	*18,8%*	*9,5%*	*17,6%*	
Mittwoch	*12,5%*	*33,3%*	*29,4%*	p < .1
Donnerstag	*6,3%*	*19,0%*	*35,3%*	
Freitag	*25,0%*	*4,8%*	*0,0%*	
Samstag	*25,0%*	*19,0%*	*0,0%*	
Anlass für Kaufüberlegung				
Bedarf	*31,3%*	*23,8%*	*64,7%*	
Altes Gerät defekt	*25,0%*	*38,1%*	*17,6%*	n.s.
Geschenk	*12,5%*	*14,3%*	*5,9%*	
Werbung gesehen	*6,3%*	*4,8%*	*5,9%*	
Interesse am Produkt	*25,0%*	*19,0%*	*5,9%*	
Produktpreis				
1 -10€	*6,3%*	*0,0%*	5,9%	
11 – 50€	*37,5%*	*14,3%*	5,9%	
51 – 100€	*6,3%*	*23,8%*	29,4%	p< .05
101 – 500€	*37,5%*	*42,9%*	5,9%	
501- 1000€	*6,3%*	*9,5%*	17,6%	
1001 – 2000€	*6,3%*	*9,5%*	35,3%	

Kunden des zweiten Clusters als „Stöberer“, da diese Kunden bereits in der

Vorkaufphase häufig den Kontakt im Ladengeschäft gesucht haben und auch in der Kaufphase die längste Aufenthaltsdauer im Laden hatten.

Aufgrund des hohen Anteils an Kontakten mit Sonderangeboten in Anzeigen in Tageszeitungen in der Vorkaufphase, können die Kunden des dritten Clusters als „Angebotskäufer" charakterisiert werden.

Im ersten Cluster des *zweiten Segments* sind die "jungen, technisch interessierten Kunden" zusammengefasst, denn diese Kunden zeichnen sich vor allem durch ihr Interesse an den verschiedenen Produkten des Elektronikfachmarktes aus. In diesem Cluster wurde am häufigsten das „Interesse am Produkt" als Anlass für die Kaufüberlegung angegeben. Die Kunden in Cluster 2 gaben als Anlass für die Kaufüberlegung am häufigsten „altes Gerät defekt" an, daher werden sie als "Wiederbeschaffer" bezeichnet. Die Kunden im dritten Cluster können als "anspruchsvolle Kunden" bezeichnet werden. Sie haben den höchsten Anteil an Käufen aus den oberen Preissegmenten. Weiterhin ist für sie ein hoher Anteil an Kontakten zum Servicepersonal sowie zum Beschwerdeservice in der Nachkaufphase charakteristisch.

4. Diskussion und Implikationen

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die Kunden sich hinsichtlich ihrer Kontaktsequenzen in verschiedene Kundensegmente einteilen lassen. Diese lassen auf Unterschiede im Kaufprozess schließen, wie beispielsweise unsere Ergebnisse zu Unterschieden bei den Preisen und der Produktkategorie zwischen den einzelnen Clustern nahe legen. Zwischen den so gebildeten Kundensegmenten konnten zudem Unterschiede hinsichtlich der Anzahl an Kontakten mit den verschiedenen Kontaktpunkten sowie der Intention ihrer Nutzung identifiziert werden. Eine Kundensegmentierung auf Basis von demografischen Variablen hätte das Wissen über die Kunden nicht derart bereichern können.

Diese Kenntnisse versetzen den Händler in die Lage, nicht nur die Ausgestaltung einzelner Kundenkontaktpunkte an die unterschiedlichen

Kundensegmente anzupassen, sondern gestatten auch die konkrete Steuerung der Kunden über die Kontakte innerhalb des Kaufprozesses. Weiterhin kann das Wissen über diese Kundensegmente den Händler in die Lage versetzen, bereits nach wenigen Kontakten folgende Kontakte zu antizipieren und entsprechende Maßnahmen zu offerieren. Verfolgt der Händler eine bestimmte Strategie bezüglich der Reihenfolge der Kontakte, so liefern diese Ergebnisse Aufschlüsse über den Anteil der Kunden, die sich entsprechend verhalten.

Auch für die Marketingwissenschaft ergeben sich wichtige Implikationen. Denn in der bisherigen Forschung werden einzelne Kundenkontakte oder Teilepisoden des Kaufprozesses vorwiegend durch Partialtheorien erklärt (vgl. z.B. Schoenbachler & Gordon 2002, Steinfield et al. 2002, Teltzrow et al. 2003, Balasubramian et al. 2005, Kumar & Venkatesan 2005). Die identifizierten Unterschiede in der Reihenfolge der Kundenkontakte lassen sich allerdings nicht mit Hilfe solcher Ansätze erklären. Hier ist eine umfassende Theorie nötig, die möglichst alle Einzelphänomene der drei Kaufphasen einschließt und Unterschiede der Kunden in ihren Kontaktsequenzen erklären kann.

Literatur

Backhaus, Klaus, Erichson, Bernd, Plinke, Wulff & Weiber, Rolf (2003).
Multivariate Analysemethoden. Berlin: Springer.

Balasubramian, Sridar, Raghunathan, Rajagopal & Mahajan, Vijay (2005).
Consumers in a mulrichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19 (2005), No. 2, pp. 12-30.

Bhatnagar, Amit & Ghose, Sanjoy (2004).
Online information search termination patterns across product categories and consumer demographics, in: Journal of Retailing, Vol. 80 (2004), No. 3, pp. 221-228.

Bloch, Peter H., Ridgway, Nancy M. & Davidson, Scott A. (1994).
The Shopping Mall as Consumer Habitat, in: Journal of Retailing, Vol. 70 (1994), No. 1, pp. 23-42.

Bove, Liliana L. & Roberston, Nichola L. (2005).
Exploring the role of relationship variables in predicting customer voice to a service worker, in: Journal of Retailing and Customer Services, Vol. 12 (2005), No. 2, pp. 83-97.

Dholakia, Ruby R., Zhao, Miao & Dholakia, Nikhilesh (2005).
Multichannel Retailing: A Case Study of Early Experiences, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19 (2005), No. 2, pp. 63-74.

Fox, Edward J., Montgomery, Alan L. & Lodish, Leonard M. (2004).
Consumer Shopping and Spending across Retail Formats, in: The Journal of Business, Vol. 77 (2004), No. 2, pp. 25-60.

Goff, Brent G., Bole, James S., Bellenger, Danny N. & Stojack, Carrie (1997).
The influence of salesperson selling behaviour on customer satisfaction with products, in: Journal of Retailing, Vol. 73 (1997), No. 2, pp. 171-183.

Goldberg, Marvin E. (2003).
American Media and the Smoking-related Behaviors of Asian Adolescents, in: Journal of Advertising Research, Vol. 43 (2003), No. 1, pp. 2-11.

Gusfield, Dan (1997).
Algorithms on strings, trees, and sequences, New York: Cambridge University Press.

Kim, Byung-Do & Park, Kyundo (1997).
Studying Patterns of Consumer's Grocery Shopping Trip, in: Journal of Retailing, Vol. 73 (1997), No. 4, pp. 501-517.

Kumar, V. & Venkatesan, Rajkumar (2005).
Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shoppinmg behavior, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19 (2005), No. 2, pp. 44-62.

Levenshtein, Vladimir I. (1966).
Binary codes capable of correcting deletions, insertions, and reversals, in: Soviet Physics Doklady, Vol. 10 (1966), No. 8, pp. 707-710.

Nicholson, Michael, Clarke, Ian & Blakemore, Michael (2002).
'One brand three ways to shop': situational variables and multichannel consumer behaviour, in: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 12 (2002), No. 2, pp. 131-148.

Rangaswamy, Arvind & van Bruggen, Gerrit H. (2005).
Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19 (2005), No. 2, pp. 5-11.

Ruiz, Jean-Paul, Chebat, Jean-Charles & Hansen, Pierre (2004).
Another trip to the mall: a segmentation study of customers based on their activities, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 11 (2004), pp. 333-350.

Schoenbachler, Denise D. & Gordon, Geoffrey L. (2002). Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 19 (2002), No. 1, pp. 42-53.

Simons, Luuk P.A. & Bouwman, Harry (2004).
Designing a channel mix, in: International Journal of Internet Marketing and Advertising, Vol. 1 (2004), No. 3, 229-250.

Sinha, Piyush Kumar & Uniyal, Dwarika Prasad (2005).
Using observational research for behavioural segmentation of shoppers, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 12 (2005), pp. 35-48.

Silberer, Günter & Mau, Gunnar (2006).
Customer Contacts and Contact Segments in Retail: Results of a Customer Survey, in: From Small Firms to Multinationals: Industrial, Entrepreneurial, Managerial, Financial, Fiscal, Transaction Cost and Consumer Perspectives in the Era of Globalisation. Ed. Salavrakos, Ioannis-Dionysios, Athens, Greece: ATINER: pp. 497-508.

Steinfield, Charles, Bouwman, Harry & Adelaar, Thomas (2002).
The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 7 (2002), No. 1, pp. 93-109.

Teltzrow, Maximilian, Günther, Oliver & Pohle, Carsten (2003).
Analysing Consumer Behavior at Retailers with Hybrid Distribution Channels – A Trust Perspective, in: Proceedings of the 5th International Conference on Electronic Commerce, Pittsburgh, pp. 422-428.

Thomas, Jacquelyn S. & Sullivan, Ursula Y. (2005).
Managing Marketing Communications with Multichannel Customers, in: Journal of Marketing, Vol. 69 (2005), No. 4, pp. 239-251.

van Dolen, Willemijn, Lemmink, Jos, de Ruyter, Ko & de Jong, Ad (2002).
Customer-sales employee encounters: a dyadic perspective, in: Journal of Retailing, Vol. 78 (2002), No. 4, pp. 265-280.

Wallace, David W., Giese, Joan L. & Johnson, Jean L. (2004).
Customer retailer loyality in the context of multiple channel strategies, in: Journal of Retailing, Vol. 80 (2004), No. 4, pp. 249-263.

Wolin, Lori D. (2003).
Gender Issues in Advertising – An Oversight Synthesis of Research: 1970-2002, in: Journal of Advertising Research, Vol. 43 (2003), No. 41, pp. 111-129.

Sascha Steinmann & Günter Silberer

Multidimensional Customer Contact Sequences

1. Introduction

Knowledge of one's customers is a strategic success factor for any supplier. The fundamental element for the attainment of customer knowledge is the contact between the retailer or service provider and her/his customers in the different channels of the marketing and distribution system. Not only are the kind and number of the customer contacts in a specific process phase relevant to this, but also their functions and importance to the customer, not to mention the sequence of these three dimensions during the purchase process. Such multidimensional sequences have practically been ignored in previous marketing research, especially the problem of collecting, connecting and analyzing the relevant data from the different marketing and distribution channels in all phases of the purchase process to present a single, unified view of the customers (Payne and Frow 2004).

However, it can be assumed that multidimensional customer contact sequences (MCCS) are of great relevance to marketing: for example, it can be expected that different contact sequences are accompanied by different product purchases or e.g. in the tourism industry through the booking of different journeys and that different customers have different sequences according to their individual behavior. Knowledge of these connections facilitates the purposeful control of the customers throughout the purchase process by the retailer or service provider and thus extends his/her commercial possibilities to interact with customers within the bounds of marketing. Furthermore, such sequences can provide important insights into potential existing cross-channel synergies. Hence, an analysis of the multidimensional sequence of the customer contacts (dimension 1), their functions (dimension 2) and their importance (dimension 3) could provide crucial insights into customer behavior, as well as the needs and preferences of the customers over time, as it has become routine for the consumer to use different channels in the purchase process to approach a retailer or a service provider (Rangaswamy and van Bruggen 2005). Therefore, this study contributes to the marketing literature by addressing how the MCCS can be measured and form the basis for customer

segmentation. Besides this we are also interested in evaluating possible determinants and effects of the customer contacts, their functions and importance.

2. Conceptual Background

2.1 Customer touch points and customer contacts

It is increasingly common for firms to employ online distribution channels alongside its offline distribution channels and further marketing channels to rely on these complex combinations as a source of competitive advantage and better serve their customers needs and preferences (Geykens et al. 2002). In such environments, many customers have become multi channel users. They realized contacts between the firm and themselves at different contact points (e.g. store, agency, homepage) in the different phases of the purchase process. Therefore, there are many opportunities to establish contacts between a supplier and customers in the different process stages.

In retailing, we can differentiate the pre-purchase, purchase and post-purchase phases, but in other branches or when we are interested in specific problems or research questions it is more meaningful to use a more detailed modeling of the process. For example, with regard to tourism industry differentiation into five successive process phases (the pre-booking, booking, pre-journey, journey and post-journey phase) including all customer contacts is reasonable. Furthermore, we can distinguish the variability of the contact points (personal, semi-personal and impersonal contacts) (Silberer et al. 2006). Payne and Frow (2004) define these categories of customer contacts as a continuum of forms ranging from the physical to the virtual contact.

During the process customers will subsequently find it easier to establish contact with a supplier in a way that best fits their needs. This requires that the respective channels and their combination to be capable of fulfilling customer needs and preferences concerning the desired functionality in the different process phases.

2.2 Functions and importance of customer contacts

Every customer contact fulfills different functions in the various process phases. Consequently, speech, sale and service functions can be distinguished (Simons and Bouwman 2004). Therefore, the functions of the customer contacts in the different channels range from general and selective information regarding the desired product or service, price comparisons and purchasing up to using different kinds of customer services as well as advisory and complaining. Hence, in the contact, not only is purchasing a product of relevance to the customer, but also information and communication prior to, during and following the purchase (Wallace et al. 2004).

According to Payne et al. (1993) concept of adaptive decision-making, a customer shifts between the pre-purchase to the purchase phase from an attribute-based search to an alternatives-based search as she/he progresses in the decision-making process. Thus, the customers will be less focused on information gathering but more focused on comparing the alternatives they have decided to consider. In the case of complex products or services such as vacations, these alternatives are complex bundles of attributes and benefits that need to be processed. In cases where many relevant aspects of the decision cannot be controlled, customers seek some kind of help in the decision-making, and hence the customer is more likely to use the desired benefit as the basis to evaluate the characteristics of the different contacts points and the importance of the specific contact in the purchase process (Frambach et al. 2007). However, there are channel related differences in fulfilling customer's needs and preferences across the purchase process, including richness of information presented and accessibility or convenience (Ward 2001). For example, on the internet products cannot be physically examined, which leads to less product information than in the case of brick-and-mortar stores (Venkatesan et al. 2007). Therefore, the internet is often considered to be risky for purchasing (Alba et al. 1997; McKnight et al. 2002). Conversely, the offline channels are amongst other things characterized by richer information on the product (Venkatesan et al. 2007). Customers can benefit from these differences within the

process by using the channels according to their individual channel behavior (Silberer et al. 2006), because channels do not differ in their functionality but also in their ability to fulfill individual customer needs to the same extent across the different process phases (Balasubramanian et al. 2005). Research also show that benefits and therefore the importance of the several contacts sought change across the process phases (Mittal et al. 1999).

Concerning the booking of a vacation, we can expect personal contacts in offline channels to be more likely and more important to the customer then semi- or impersonal contacts because personal advisors are in the best position to help the customers identify and explain the important aspects in the pre-purchase and purchase phase. Because of the limited functionality of the mostly impersonal contacts in online channels compared to face-to-face contacts in offline channels, many customers commonly use the internet as an information source in the purchase process. Especially in the case of complex products or services, customers have to come to categorize it in their minds as an important information source, not a shopping revenue (Balasubramanian et al. 2005; Verhoef et al. 2007). The previous comments show that not only does the usage of the different contact points by the customers differ during the purchase process, but it also supports the assumption that the functions, as well as the importance of the customer contacts, also change during the purchase process. We assume that this is reflected in the multidimensional customer contact sequences (MCCS).

2.3 Customer segmentation

For our study, research regarding different approaches for customer segmentation is of particular interest. Ruiz et al. (2004), Sinha and Uniyal (2005), and Ganesh et al. (2007) provide an overview of a large number of empirical studies on this topic. The procedure for the formation of customer segments can thus be divided into two different approaches. Demographic variables (e.g. age and gender) on the one hand and on the other psychographic variables on the other (e.g. motives or

attitudes) are drawn upon for the segmentation. By doing so, the constituted customer groups reveal *who* is buying in the investigated stores and *why*. The customer's actual buying behavior during and after purchase, however, is hardly taken into account, i.e. *how* the customers inform themselves prior to purchase, *how* the purchase in the store goes and *how* the relationship between retailer and customer is organized after the purchase. Only a few studies take the customer's behavior in the formation of segments into account (Bloch et al. 1994; Kim and Park 1997). Although they had partially different results in the end, the aforementioned studies show the usefulness of customer segmentation based on their customer's behavior. However, different essential aspects not taken into account: the specified studies only examine the behavior in a specific channel of a supplier *in* the purchase phase. It should be expected that different behavior during the purchase is reflected in different behavior *prior* to and *after* the purchase. Another aspect deals with the variables used in the segmentation analysis: to consider only the behavior leads to the neglect of other contacts between customers and suppliers. However, as shown by studies mentioned first, such contacts are important influential factors for customer behavior.

According to Hägerstrand (1970) customer behavior can be viewed as a sequence of interdependent actions over time. However, customer behavior in the studies mentioned is mostly treated as a chain of independent activities. Thus, the sequential order and obvious relations of the activities are often neglected. Therefore, Abbott's (1995, p. 94) statement "We assume intercase independence even while our theories focus on interaction" regarding social science is also largely true for marketing research concerning the segmentation of the customers with regard to their individual behavior through the phases of the purchase process. Therefore, in the aforementioned approaches important aspects reflecting the customers' behavior are not addressed.

The sequential behavior of the customers throughout the purchase process also in different channels, has barely been taken into account in the formation of

segments. For marketing purposes, Larsson et al. (2005) for example used a sequence-analytical clustering approach to evaluate the shopping behavior in a supermarket for the foundation of customer segments. Silberer et al. (2006) used the sequence of the customer contacts in retailing to evaluate differences in the customer's behavior with regard to the whole purchase process. Segmentation of this kind can give a retailer or service provider important insights into the requirements, preferences and behavior of the customers over a period of time. By tracking the multidimensional customer behavior across channels, firms can improve their understanding of their customers' decision-making and develop a basis for creating strong relationships and improving retention (Dholakia et al. 2005).

The previous discussion shows that not only do the customer contacts (dimension 1) differ across the successive phases of the purchase process, they also support the assumption that the functions (dimension 2), as well as the importance (dimension 3) of the customer contacts, also change during the purchase process. The actual behavior of the customers over a period of time is taken into account for the customer segmentation through the use of the multidimensional customer contact sequences. This facilitates a differentiation of customers that is not possible on the basis of demographic or psychographic variables. Such insights are an important confirmation as to the usefulness of customer segmentation regarding the multidimensional customer contact sequence.

3. Method: Multidimensional Customer Contact Sequences

3.1 Measures

The aim of this segmentation is to identify powerful customer clusters which are very similar with regard to their individual behavior reflected in their multidimensional customer contact sequence in the purchase process. We investigated multidimensional customer contact sequences regarding the five different phases of the purchase process in the tourism industry (pre-booking,

booking, pre-journey, journey and post-journey phase) with a German tour operator in mailing surveys based upon a structured questionnaire (comparable to Silberer et al. 2006). The multidimensional sequences included the different customer contacts (dimension 1: e.g. advertising, travel agency staff, tour guide), their functions (dimension 2: general and selective information, price comparison, booking, advisory and complaining) as well as the importance (dimension 3) of the different customer contacts across the purchase process. The importance was inquired on a six-step rating scale ranging from 1 = *entirely unimportant* to 6 = *very important*. Only those customers were recruited who had actually finished a journey booked with the tour operator in the 6 to 8 months prior to the study to ensure that they could still remember it well. In the final questionnaire, not only were the multidimensional customer contact sequences actually realized examined but also final variables (customer satisfaction, intention of recommendation, intention of purchase etc.).

3.2 Procedure

A total of $N = 151$ customers of the tour operator took part in the mailing survey. Every participant in the survey was entered in a lottery, where two wellness weekends and tickets to a German leisure park were drawn. Women represented 44.2% of the sample. The average age = 51.12 ($SD = 13.52$) years.

3.3 Multidimensional sequence alignment and sequence clustering

The Sequence Alignment Method (SAM) was originally developed in molecular biology to compare DNA or protein sequences (Sankoff and Kruskal 1983). The idea of the SAM is to equalize two different sequences with regard to the operations insertion, deletion and substitution. Mostly the weight of one is assigned to the operations insertion and deletion, for substitutions the sum of the consecutive operations deletion and insertion (Joh et al. 2002). Usually there are

different ways to transfer one sequence to another in the aforementioned operations, therefore the minimal sum of the weighted operations, the Levenshtein distance (Levenshtein 1966), is commonly used as similarity measure for the considered sequences (Joh et al. 2002).

In this study, the customer behavior is not represented as the customer contacts by a single attribute. To gain deeper insights in the differences of customer behavior and powerful clusters, the multidimensional customer contact sequences were characterized by three dimensions: the customer contact sequence (dimension 1), the sequence of the functions related to the customer contacts (dimension 2), and the sequence of the importance (dimension 3) of the contacts to the customers. The easy way to compare such sequences is to calculate the Levenshtein distance for each dimension separately and then add up the measured distances of all the dimensions. This approach is based on the assumption that all attributes are independent. In our case, this clearly is not true because there are obviously dependencies between the customer contacts, their functions and their importance. Therefore the calculation of measured attributes for each dimension would distort the result. To avoid such distortions with regard to the different measurement scales of the dimensions, we used a multidimensional approach which identifies elements that can be aligned simultaneously without calculating the costs twice, called "optimal trajectory multidimensional SAM" (OTSAM). For a detailed description, see Joh et al. (2002). The distances were calculated with the Software DANA[2] as a basis for our cluster analysis using the Ward Method. The results of our cluster analysis show that the differentiation into four clusters proved to be the optimal cluster solution.

[2] Dissimilarity Analysis of Activity-travel patterns, developed by Joh, C.H., T. A. Arentze and H. J. P. Timmermans, Urban Planning Group, Faculty of Architecture, Building and Planning, Eindhoven University of Technology (http://www.bwk.tue.nl/urb)

4. Results: Multidimensional Sequence Clusters

4.1 Description of the clusters using constituent variables

In order to describe the clusters, the active variables that have entered the cluster analysis are cited. The clusters identified are therefore described using the customer contact sequences (centroids) typical for them (see table 1).

Table 1: Description of the clusters by centroid sequences

Cluster														
Cluster 1	Contacts	*Travel agent*		*Travel agent*										
	Functions[a]	*SI*	→	*B*										
	Importance[b]	6		6										
Cluster 2	Contacts	*Travel agent*		*Catalog*		*Travel Agent*		*Catalog*		*Travel vouchers*		*Tour guide*		*Travel Agent*
	Functions	*SI*	→	*GI*	→	*SI & B*	→	*GI & SI*	→	*GI*	–	*P*	→	*A*
	Importance	6		6		6		6		6		3		3
Cluster 3	Contacts	*Catalog*		*Travel Agent*		*Catalog*		*Travel vouchers*		*Tour guide*		*Travel Agent*		
	Functions	*GI*	→	*SI & B*	→	*GI & SI*	→	*GI & SI*	–	*GI & SI*	→	*A*		
	Importance	4		6		5		5		4		3		
Cluster 4	Contacts	*Catalog*		*Travel Agent*		*Tour guide*		*Travel vouchers*		*Catalog*				
	Functions	*GI & P*	→	*B*	→	*GI, SI & B*	→	*A*	→	*A*				
	Importance	5		5		5		2		2				

Note: [a] GI = "general information", SI = "selective information", P = "price comparison", B = "booking", A = "advisory"; [b] inquired on a six-step rating scale, 1 corresponds to *entirely unlikely*; 6 corresponds to *very likely*

The typical representative of the first cluster has two contacts with the travel agency staff in the booking phase. These contacts were used for "selective information" and for the "booking" of the desired journey. In virtue of the minimal customer contacts in this cluster, it is not surprising that they were rated as "very important" contacts. The centroid of cluster 2 shows that these customers realized contacts in all different phases of the purchase process. They sought contact with the travel agency staff in the pre-booking phase for "general information". During the booking phase they used the catalog to obtain "general information" combined with the travel agency staff for "selective information" and the "booking" of the desired journey. Prior to their journey they used the tour

operators catalog and the travel vouchers to get "general" and "selective information" about their travel destination and for recreational activities. All contacts in this phases were "very important" to the customers. During their vacation these customers contacted the tour guide for a "price comparison" of different recreational activities. In the post-journey phase they realized a contact with the travel agency staff to obtain "advice" on different problems. The contacts in the journey and post-journey phase are of significantly lower importance to these customers. The customers in the third cluster sought their first contacts in the booking phase. They used the tour operators catalog combined with the travel agency staff for obtaining "general and selective information" about the travel destination and different hotels as well as the "booking" of the considered journey. It is noticeable that the catalog is of much lower importance to these customers compared to cluster 2. As in cluster 2, the customers from cluster 3 also used the tour operators catalog and the travel vouchers for "general and selective information" about the travel destination and for information about recreational activities, but evaluated these contacts as less important. During the journey and in the post-journey phase, these customers display a similar behavior regarding their realized contacts than the customers in cluster 2. Customers in cluster 4 used the tour operators catalog for obtaining "selective information" and a "price comparison" of the tour operator's different offers and only contacted the travel agent only for the "booking" of the desired vacation. During their vacation they sought contact with the tour guide for "general and selective information" and the "booking" of recreational activities. In the post-journey phase they used their travel vouchers and the catalog for "advisory" functions or, maybe, finding a telephone number to contact the tour operator, but such contacts were only of low importance.

4.2 Description of the clusters using contact-related variables

For the description of the cluster solutions within the four clusters, selected differences regarding the three dimensions of the MCCS are referred to here in the different phases of the purchase intent process which differentiate the clusters.

The results in table 2 describe the clusters by way of different customer contacts in the purchase process. Overall, the customers in the first cluster realized the fewest number of contacts with regard to the whole purchase process as well as concerning the proportion of contacts in different process phases, except the booking phase, compared to the other clusters.

Table 2: Cluster description using selected contact points

	Cluster 1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	**Cluster 4**	
Number of Contacts	$M = 5.1$ (2.4)	$M = 12.7$ (4.6)	$M = 10.2$ (4.5)	$M = 9.9$ (3.3)	$p < .001$
Pre-booking phase	*64.4%*[a]	*93.8%*	*93.3%*	*93.1%*	$p < .001$
Advertising in the travel agency	2.2%	3.1%	22.2%	6.9%	$p < .05$
Tour operator's catalog	33.3%	68.8%	62.2%	48.3%	$p < .01$
Booking phase	100%	100%	100%	100%	n.s.
Tour operator's catalog	28.9%	78.1%	45.5%	55.2%	$p < .001$
Other websites	8.9%	34.4%	15.6%	13.8%	$p < .05$
Bookingchannel					
Travel agency	*86.7%*	*75%*	*73.3%*	*72.4%*	
Internet	*11.1%*	*21.9%*	*15.6%*	*20.6%*	n.s.
Other	*2.2%*	*3.1%*	*11.1%*	*7%*	
Pre-journey phase	51.1%	98.9%	91.1%	86.2%	$p < .001$
Tour operator's catalog	8.9%	68.8%	42.2%	20.7%	$p< .001$
Travel documents/vouchers	31.1%	68.8%	57.8%	32.5%	$p < .01$
Travel agency staff	17.8%	53.1%	24.4%	48.3%	$p < .01$
Journey phase	48.9%	98.9%	82.2%	89.7%	$p < .001$
Tour operator's catalog	11.1%	40.6%	8.9%	10.3%	$p < .05$
Tour guide	37.8%	81.3%	71.1%	65.5%	$p < .001$
Post-Journey phase	51.1%	75.0%	62.2%	82.8%	$p < .05$
Tour operator's catalog	13.6%	31.3%	22.2%	51.7%	$p < .001$
Travel documents/vouchers	9.1%	28.1%	24.4%	51.7%	$p < .001$
Travel agency staff	25%	56.3%	28.9%	48.3%	$p < .05$

Note: [a]100 % correspond to the customers in cluster 1; SD in brackets; all significant differences between the four clusters were calculated with a chi2 adaptation test or F-Test; n.s. = not significant.

In the pre-booking phase the high proportion of contacts with the tour operators-advertising in the travel agency is remarkable for the customers in cluster 3. The customers of the other clusters realized such contacts significantly less. We obtained similar results for catalog contacts in the booking phase. The customers in all clusters mostly booked the desired journeys in the travel agency having personal contacts with the travel agency staff. Prior to the journey the customers in the second cluster had the highest proportion of contacts concerning the stated contacts. We obtained similar results in the journey phase.

In the post journey phase, only the customers in cluster 2 only had considerably more contacts with the travel agency staff compared to cluster 1 and cluster 3. Customers in cluster 1 hardly had any contact with the stated contact points. The customers in cluster 4 used the catalog and the travel vouchers most often, the proportions distributed equally across the stated contact points here. All these results are reflected in the first dimension of the centroid-sequences of clusters.

The differences in the functions of the customer contacts provide important findings regarding the intention of the contacts during the overall purchase process (see table 3). In the pre-booking phase we obtain highly significant differences regarding the function "general information" of the tour operator's catalog. Customers in cluster 1 and cluster 4 used the catalog the least for this function, but the customers of cluster 1 used the catalog for more differentiated functions than the customers in cluster 4. They also used the catalog for "selective information" and "price comparison". The same behavior was obtained for the customers in cluster 2. Concerning the catalog functions we obtained a similar result in the booking phase. There are no significant differences between the clusters regarding the functions of the travel agency staff in this phase, but it is remarkable that these contacts had to fulfill most different functions. The customers of all clusters used them for "general and selective information" regarding the tour operators offers, the travel destination, and recreational activities, as well as for "price comparison", "advice", and, of course, for the "booking" of the desired journey. We did not

obtain any significant differences in the functions of all contact points during the journey. In this phase the customer contacts, especially contacts with the tour guide, were mostly used for “selective information” and the “price comparison” of recreational activities as well as for “advice” and “complaining”. After the journey, our results show significant differences in the functions of the contacts with the travel agency staff. The customers of cluster 2 and cluster 4 mostly used this contact point for “advisory” functions, while the customers in cluster 1 and cluster 3 mostly had contact for “complaints” in this phase.

Table 3: Cluster description by the functions of selected contact points

	Cluster 1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	**Cluster 4**	
Number of different functions	$M = 2.4$ (1.1)	$M = 4.1$ (0.8)	$M = 3.3$ (0.7)	$M = 2.9$ (1.0)	$p < .001$
		Pre-booking phase			
Tour operator’s catalog					
General information	*35.7%*[a]	*86.4%*	*78.6%*	*35.7%*	$p < .001$
		Booking phase			
Tour operator’s catalog					
General information	*58.3%*	*88%*	*73.7%*	*46.7%*	$p < .01$
		Pre-journey phase			
Travel vouchers					
Selective information	*16.7%*	*21.1%*	*47.8%*	*22.2%*	$P < .01$
Advisory	*2.2%*	*21.1%*	*21.7%*	*66.7%*	$p < .01$
		Post-Journey phase			
Travel agency staff					
Advisory	*2.1%*	*50%*	*20%*	*77.8%*	$p < .01$
Complaining	*16.7%*	*11.1%*	*40%*	*22.2%*	$p < .01$

Note: [a]100 % correspond to the customers in cluster 1 who realized a catalog contact; SD in brackets; all significant differences between the four clusters were calculated with a chi2 adaptation test or F-Test.

Overall, the customers of cluster 2 evaluated the contacts as most important compared to the other clusters (see table 4). Interestingly, this is the only cluster that evaluated the contacts in the pre-booking phase as the most important, while for the customers in the other clusters the contacts in the booking phase were of the highest importance. Prior to the journey, we obtained significant differences with regard to the importance of the tour operator’s homepage. For the customers

in cluster 1, this contact point was of considerably lesser importance compared to the other clusters. During the journey the tour guide was the most important to cluster 2. After the journey our results show significant differences in the importance of contacts with the tour operator's catalog and homepage. In this phase the contacts with the travel agency staff were of great importance to all customers, probably due to the fact that this contact point was mostly used for "advice" and especially for "complaining".

Table 4: Cluster description by the importance of the customer contacts

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	
Average importance of contacts	$M = 5.1$ (0.8)[a]	$M = 5.4$ (0.4)	$M = 5.0$ (0.5)	$M = 5.0$ (0.7)	$p < .05$
		Pre-booking phase			
Other websites	$M = 5.0$ (1.4)	$M = 5.6$ (0.8)	$M = 4.4$ (1.2)	$M = 4.0$ (1.4)	$p < .05$
		Booking phase			
All contacts	$M = 5.7$ (0.6)	$M = 5.4$ (0.4)	$M = 5.3$ (0.7)	$M = 5.2$ (0.7)	$p < .05$
		Pre-journey phase			
Tour operator's homepage	$M = 4.2$ (0.6)	$M = 5.3$ (0.5)	$M = 4.4$ (0.6)	$M = 5.0$ (1.0)	$p < .01$
		Journey phase			
All contact points	$M = 4.6$ (1.3)	$M = 5.4$ (0.7)	$M = 5.1$ (0.7)	$M = 4.8$ (1.2)	$p < .05$
Tour guide	$M = 4.8$ (1.2)	$M = 5.5$ (0.7)	$M = 5.1$ (0.9)	$M = 4.6$ (1.5)	$p < .05$
		Post-Journey phase			
Tour operator's catalog	$M = 5.2$ (1.3)	$M = 5.0$ (0.9)	$M = 4.2$ (1.3)	$M = 3.7$ (0.9)	$p < .05$
Tour operator's homepage	$M = 4.9$ (0.8)	$M = 4.9$ (0.7)	$M = 4.2$ (0.9)	$M = 5.2$ (0.7)	$p < .01$

Note: [a] inquired on a six-step rating scale: 1 corresponds to *entirely unimportant*, 6 corresponds to *very important*

Finally, table 5 characterizes the clusters of the different segments by its size and essential demographic reference numbers.

Table 5: Cluster description by essential reference variables

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	
Cluster size	$n_1 = 45$	$n_2 = 32$	$n_3 = 45$	$n_4 = 29$	
Age	$M = 53.7$ (12.4)	$M = 45.9$ (13.2)	$M = 50.9$ (14.2)	$M = 52.5$ (13.3)	n.s.
Women's quota	51.1%	50%	42.2%	31%	n.s.

Note: n.s. = not significant

We also analyzed the behavior of the customers in our cluster solution regarding the customer contacts, their functions and importance over time. As expected, we obtained significant differences in the customer behavior in each cluster across the successive phases of the purchase process. For the customers in cluster 1, we found highly significant differences concerning the number of contacts across the different phases (*Hotelling's Trace* $F(4,41) = 26.152$; $p < .001$) but no significant differences with regard to the functions and importance of the customer contacts. Only 64.4% of these customers realized contacts in the pre-booking phase and after the booking of the vacation, they also have a significantly lower proportion compared to the other clusters ($p < .001$). In cluster 2, we detected significant differences in the customer contacts (*Hotelling's Trace* $F(4,28) = 3.182$; $p < .05$) and highly significant differences for the functions (*Hotelling's Trace* $F(4,12) = 16.001$; $p < .001$). Compared to the others, these customers had the highest proportion of contacts in the pre-booking phase (93.8%), the pre-journey phase (98.9%) and also during the journey (94.6%). For cluster 3, we obtained a similar pattern concerning the customer contacts (*Hotelling's Trace* $F(4,41) = 10.797$; $p < .001$) and the functions (*Hotelling's Trace* $F(4,14) = 22.589$; $p < .001$). We also found such characteristics for the customers in cluster 4 (customer contacts: *Hotelling's Trace* $F(4,26) = 4.308$; $p < .01$; functions: *Hotelling's Trace* $F(4,11) = 11.971$; $p < .01$). According to CL 1, there are no significant differences in the importance of the contacts across the purchase process phases.

4.3 Determinants of the multidimensional customer contact sequence clusters

As we have already illustrated, different factors can determine contact sequences. In this context, the duration of the purchase consideration, the price of the journey and the journey category are conceivable. Furthermore, the time of day and the day of the week can be regarded as determinants for customer contacts. However, only

the most important differences between the cluster solutions of both segments are considered more closely here (see table 6).

Table 6: Description of the clusters by possible determinants

	Cluster 1	**Cluster 2**	**Cluster 3**	**Cluster 4**	
		Selected determinants for MDCCS			
Previous bookings	93.9%[a]	65.6%	77.8%	89.7%	$p < .01$
Duration of booking consideration (in days)	M = 32.6 (28.4)	M = 48.9 (38.9)	M = 79.2 (86.7)	M = 53.5 (32.2)	$p < .05$
Journey category					*n.s.*
Long-haul journey	*8.9%*	*34.4%*	*20.0%*	*20.7%*	
Beach holiday/Last-Minute	*46.7%*	*46.9%*	*55.6%*	*34.5%*	
City tour	*6.7%*	*9.4%*	*4.4%*	*17.2%*	
Club vacation	*13.3%*	*0%*	*0%*	*10.3%*	
Wellness/Spa vacation	*6.7%*	*0%*	*6.7%*	*10.3%*	
Other	*17.7%*	*9.3%*	*13.3%*	*7.0%*	
Price category					*n.s.*
< 1000 €	*15.9%*	*29.1%*	*28.6%*	*24.1%*	
1001 – 1500 €	*13.6%*	*16.1%*	*21.4%*	*24.1%*	
1501 – 2000 €	*27.3%*	*19.4%*	*14.3%*	*20.7%*	
2001 – 2500 €	*15.9%*	*16.1%*	*9.5%*	*3.4%*	
2501 – 3000 €	*4.5%*	*6.5%*	*4.8%*	*10.3%*	
> 3000 €	*22.7%*	*12.9%*	*21.4%*	*17.1%*	
Internet usage (in general)					
Several times a week	*59.2%*	*74.2%*	*74.7%*	*64.3%*	*n.s.*

Note: [a]100 % correspond to the customers in cluster 1; SD in brackets; all significant differences between the four clusters were calculated with a chi2 adaptation test or F-Test; n.s. = not significant.

4.4 Effects of the multidimensional customer contact sequence clusters

Besides the determinants, the effects of the MDCCS on final variables such as customer satisfaction with the tour operator's prices, the journey, and the tour operator's service across the successive phases of the purchase process are also of great interest. We were also interested in the satisfaction with the reachability of the tour operator, as well as the satisfaction with of the tour operator compared to other tour operators. Furthermore, we examined the effects of the customer contacts on the intent to recommend, willingness for repeated bookings, perceived risk and trust. Only selected results are recorded in table 7 below.

Table 7: Cluster description with possible effects

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	
Satisfaction[a]					
with journey and prices	$M = 5.3$ (0.9)	$M = 5.0$ (0.8)	$M = 4.6$ (1.2)	$M = 5.0$ (0.6)	$p < .05$
Tour operator	$M = 4.9$ (1.1)	$M = 4.7$ (0.9)	$M = 4.2$ (1.1)	$M = 5.0$ (0.8)	$p < .05$
Meet customer's expectations[b]	$M = 5.3$ (0.8)	$M = 5.0$ (1.2)	$M = 4.5$ (1.3)	$M = 4.9$ (0.9)	$p < .01$
Intent to recommend[c]	$M = 5.1$ (0.9)	$M = 5.0$ (0.8)	$M = 4.6$ (1.2)	$M = 5.0$ (0.6)	$p < .05$
Willingness for repeat bookings[d]	$M = 5.3$ (1.3)	$M = 4.6$ (1.3)	$M = 4.6$ (1.4)	$M = 5.4$ (1.1)	$p < .01$

Note: [a] inquired on a six-step rating scale: 1 corresponds to *entirely dissatisfied*, 6 corresponds to *very satisfied;* [b] inquired on a six-step rating scale, 1 corresponds to *not at all,* 6 corresponds to *completely;* [c & d] inquired on a six-step rating scale, 1 corresponds to *entirely unlikely*; 6 corresponds to *very likely*; *SD* in brackets

5. Discussion and Conclusions

The results of our study demonstrate that the customers can be classified with regard to their multidimensional contact sequences. These indicate differences in the purchasing process, as for example our results on differences in the customers' behavior concerning the usage and functions of the different contact points across the purchase process suggest between the customer clusters identified. Customer segmentation based upon demographic or psychographic variables would not have been able to enrich the knowledge of the customers in this manner.

In observing the differences between all of the results, we can classify each cluster with a name – even if simplified: customers in the first cluster could be characterized as "satisfied repeat bookers" in view of their very high proportion of previous bookings with the tour operator, low number of contacts, and the results concerning the final variables. The second cluster can be categorized as "information seekers", as the customers in this cluster already had the highest proportion of contacts, especially with the tour operator's catalog, in nearly all phases of the purchase process bar the post-journey phase. In the pre-booking and booking phase, they mostly used the different contact points for "general and selective information" on the tour operator's offers and the travel destination. Prior to their journey and in the journey phase, they sought information regarding recreational activities. In view of the proportion of contacts with offers through the

tour operator's advertising in the pre-booking phase, and with regard to the results concerning the final variables, the customers in the third cluster can be referred to as "unsatisfied offer bookers". Finally, customers from the fourth cluster could be classified as "fastidious travelers". They have the highest proportion of contacts in the post-journey phase, not to mention a high proportion of contacts with the tour guide during their vacation. The contacts in these phases mostly served "advisory" or "complaining" purposes.

This new kind of information puts a supplier in a position to adapt the establishment of individual customer contact points to the different customer segments and guide customers via contacts in the purchase process. Knowing these segments and their sequences enables the retailer to anticipate further contacts and offer suitable measures. If the supplier pursues a particular strategy with regard to the sequence of the contacts, these results provide information on the proportion of the customers who behave accordingly. Therefore, the balance between the aspired and actual sequence of the customer contacts could be used to monitor the marketing strategy. This knowledge and knowledge regarding the effects of customer contacts will contribute to an approach towards the optimal multi-channel mix and also a successful CRM.

There are also important implications for marketing science as individual customer contacts or parts of the purchasing process have primarily been explained through partial theories in previous research (e.g. Kumar & Venkatesan, 2005). However, the differences identified in the sequence of the customer contacts and their functions cannot be explained with such approaches. A comprehensive theory is necessary which, ideally, would integrate all the individual phenomena from the purchasing phases and can explain the differences of the customers in their contact sequences. Besides this, our results also imply the application of other sequence analytical methods, such as Markov-Models, for predicting customer behavior based on the contacts and their functions. Furthermore, we only analyzed customer

contacts and contact sequences in one branch with one tour operator, so a lot of research in other branches is necessary to generalize our findings.

References

Abbott, Andrew (1995).
Sequence Analysis: New methods for old ideas, in: Annual Review of Sociology, Vol. 21 (1995), No. 2, pp. 93-113.

Alba, Joseph, John Lynch, Barto Weitz, Chris Janiszewski, Richard Lutz, Alan Sawyer, and Stacy Woods (1997).
Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces, in: Journal of Marketing, Vol. 51 (1997), No. 3, pp. 38-53.

Balasubramian, Sridar, Rajagopal Raghunathan and Vijay Mahajan. (2005).
Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19 (2005), No. 2, pp. 12-30.

Bloch, Peter H., Nancy M Ridgway and Scott A. Davidson (1994).
The Shopping Mall as Consumer Habitat, in: Journal of Retailing, Vol. 70, (1994), No. 1, pp. 23-42.

Dholakia, Ruby R., Miao Zhao and Nikhilesh Dholakia (2005).
Multichannel Retailing: A Case Study of Early Experiences, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19 (2005), No. 2, pp. 63-74.

Frambach Ruud T., Henk C.A. Roest and Trichy V. Krishnan (2007).
The Impact of Consumer Internet Experience on Channel Preference and Usage Intentions across the different stages of the buying process, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 21 (2007), No. 1, pp. 26-41.

Fox, Edward J., Alan L. Montgomery and Leonard M. Lodish (2004).
Consumer Shopping and Spending across Retail Formats, in: The Journal of Business, Vol. 77 (2004), No. 2, pp. 25-60.

Ganesh, Jaishankar, Kristy .E. Reynolds and Michael G. Luckett (2007).
Retail patronage behavior and shopper typologies: a replication and extension using a multi-format, multi-method approach, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 35 (2007), No. 3, pp. 369-381.

Geyskens, Inge, Gielens, Katrijn, and Dekimpe, Marnik G. (2002).
The Market Valuation of Internet Channel Auditions, in: Journal of Marketing, Vol. 66 (2002), No. 2, pp. 102-119.

Gijsbrechtsa, Els, Katia Campo and Tom Goossens (2003).
The impact of store flyers on store traffic and store sales: a geo-marketing approach, in: Journal of Retailing, Vol. 79 (2003), No. 1, pp. 1-6.

Hägerstrand, Torsten (1970).
What about people in regional science?, in: Papers of the Regional Science Association, Vol. 24 (1970), No. 1, pp. 7-21.

Joh, Chang-Hyeon, Theo A. Arentze, Frank Hofman, and Harry J.P. Timmermans (2002).
Activity pattern similarity: A multidimensional sequence alignment method, in: Transportation Research B, Vol. 36 (2002), No. 5, pp. 385-483.

Kim, Byung-Do and Kyundo Park (1997).
Studying Patterns of Consumer's Grocery Shopping Trip, in: Journal of Retailing, Vol. 73 (1997), No. 4, pp. 501-517.

Kumar, Vipin and Rajkumar Venkatesan (2005).
Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shoppinmg behavior, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19 (2005), No. 2, pp. 44-62.

Larson, Jeffrey S., Eric T. Bradlow and Peter S. Fader (2005).
An exploratory look at supermarket shopping paths, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 22 (2005), No. 4, pp. 395-414.

Levenshtein, Vladimir I. (1966).
Binary codes capable of correcting deletions, insertions, and reversals, in: Soviet Physics Doklady, Vol. 10 (1966), No. 8, pp. 707-710.

McKnight, D. Harrison, Vivek Choudhury, and Charles Kacmar (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology, in: Informations Systems Research, Vol. 13 (2002), pp. 334-359.

Mittal, Vikas, Pankaj Kumar and Michael Tsiros (1999).
Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Computation-System Approach, in: Journal of Marketing, Vol. 63 (1999), No. 2, pp. 88-101.

Nicholson, Michael, Ian Clarke and Michael Blakemore (2002).
'One brand three ways to shop': situational variables and multichannel consumer behaviour, in: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 12 (2002), No. 2, pp. 131-148.

Payne, John W., James R. Bettman and Eric J. Johnson (1993).
The Adaptive Decision Maker. Cambridge, UK: Cambridge Press.

Payne, Adrian and Pennie Frow. (2004).
The role of multichannel Integration in customer relationship management, in: Industrial Marketing Management, Vol. 33 (2004), pp. 527-538.

Raghubir, Priya (2004).
Free gift with purchase: Promoting or discounting the brand?, in: Journal of Consumer Psychology, Vol. 14 (2004), No. 1/2, pp. 181-186.

Rangaswamy, Arvind & van Bruggen, Gerrit H. (2005).
Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19 (2005), No. 1, pp. 5-11.

Ruiz, Jean-Paul, Jean-Charles Chebat and Pierre Hansen (2004). Another trip to the mall: a segmentation study of customers based on their activities, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 11 (2004), pp. 333-350.

Sankoff, David and John B. Kruskal (1983).
Time Warps, String Edits, and Macromolecules: The Theory and Practice of Sequence Comparison, Addison-Wesley Reading: Mass.

Silberer, Günter, Sascha Steinmann and Gunnar Mau (2006).
Customer Contact Sequences as a Basis for Customer Segmentation, in: RETAILING 2006: Strategic Challenges in the New Millennium, Special Conference Series Volume XI 2006. Ed. by J. R. Evans, Hempstead/NY: AMS, pp. 232-237.

Simons, Luuk P.A. and Harry Bouwman (2004).
Designing a channel mix, in: International Journal of Internet Marketing and Advertising, Vol. 1 (2004), No. 3, pp. 229-250.

Sinha, Piyush Kumar and Dwarika Prasad Uniyal (2005).
Using observational research for behavioural segmentation of shoppers, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 12 (2005), pp. 35-48.

Thomas, Jayquelyn S. and Ursula Y. Sullivan (2005).
Managing Marketing Communications with Multichannel Customers, in: Journal of Marketing, Vol. 69 (2005), No. 4, pp. 239-251.

Verhoef, Peter C., Scott A. Neslin, and BjörnVroomen. (2007).
Multichannel Customer Management: Understanding the research-shopper phenomenon, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 24 (2007), pp. 129-148.

Venkatesan, Rajkumar, Vipin Kumar and Nalini Ravishankar (2007).
Multichannel Shopping: Causes and Consequences, in: Journal of Marketing, Vol. 71 (2007), No. 2, pp. 114-132.

Wallace, David W., Joan L. Giese and Jean L. Johnson (2004)
Customer retailer loyality in the context of multiple channel strategies, in: Journal of Retailing, Vol. 80 (2004), No. 4, pp. 249-263.

Ward, Michael R. (2001).
Will Online Shopping Compete More with Traditional Retailing or Online Shopping?, in: Netnomics: Electronic Research and Electronic Networking, Vol. 3 (2001), No. 2, pp. 103-117.

Günter Silberer, Oliver B. Büttner & Alexander Gorbach

Exploring Supermarket Shopping Paths and Attention Behavior

1. Introduction

Many purchase decisions are only taken at the POS or in-store. That is why not only consumer advocates are interested in this customer behavior, but also the suppliers of the goods. Consumer advocates tend to be more concerned with consumer self-regulation and its limitations (see Babin and Darden 1995), manufacturers and retailers more with ways of boosting sales by suitable means of store design, product placement and in-store marketing (see Bitner 1992). The shopping path is essential to shoppers' contact with the goods on offer ("Unseen is unsold", according to Chandon et al. 2002). It determines the eye-contact range and the likelihood of shoppers registering individual brands at all. Attention behavior itself determines the quality of the contact. To determine or monitor outreach and contact quality at the POS, customer shopping paths and attention behavior must therefore be recorded. This makes it all the more surprising that analysis of shopper behavior at the POS has so far not assumed great significance – either in theory or practice. The recording and analysis of scanner data documenting sales largely appear to satisfy typical information needs. However, check-out scanner data are no substitute for investigations of shopping paths and attention behavior at the POS.

Recording retail store travel and attention behavior at the POS poses a number of challenges. They exist at all stages of behavioral analysis: in determination of the subject of research, choice of the data collection method, preparation and implementation of data collection, data analysis and presentation of the results. This article takes a closer look at the challenges involved. We also set out to pinpoint possible solutions – with reference not only to earlier research, but also to new approaches we adopted in a pilot study. Not all POS versions can be considered; instead we concentrate our remarks on a widespread and frequently used type of store – the supermarket.

2. Wayfinding and Attention Behavior

Wayfinding and attention behavior is a complex subject to explore. *Wayfinding* refers most importantly to the shopping path and its direction, but also to its length and duration. Breaks in the shopping route, e.g. to stop for a coffee, suggest the advisability of making a distinction between the duration of the shopping period and the duration of the entire store visit. Since people can go through a store alone or with others, we should also distinguish between the shopping paths of singles, couples, families and other groups. Meaningful distinctions can also be made in *attention behavior*. As regards the subject of attention, we could differentiate between goods and the provision of information, but also other shoppers and store employees. And in respect of attention to products, Wells and LoSciuto (1966 p. 277) and Hoyer (1984 p. 825), for example, distinguish between looking, touching, replacing and taking products away. Payne and Ragsdale (1978 p. 572ff.) additionally explored the use of shopping lists and coupons.

Fundamental *behavioral patterns* can be mentioned to describe behavior at the POS, such as seeking (see Thorelli, Becker, and Engledow 1975) and browsing (see Bloch and Richins 1983). Some studies are devoted exclusively to seeking, e.g. Titus and Everett (1996), who present shoppers with a shopping list and ask them to seek and find the products listed on it.

With regard to the *comprehensiveness* of the measurement of shopping paths and attention behavior, we can distinguish between interest in the shopper's entire behavior while in-store or merely the behavior in a specific department or area, or yet again only the behavior in a certain aisle or in front of a certain shelf. Payne and Ragsdale (1978 p. 572ff.) focus on recording behavior in the candy department, Russo and Leclerc (1994) on a particular shelf. The latter is commonly used to record eye fixation, as with Schröder et al. (2005) at the cream cheese shelf. Comprehensiveness of another kind refers to the choice of shoppers whose behavior is to be analyzed and the choice of data collection periods, e.g. whether measurements are to be taken during the entire store opening hours or only on

certain days and at certain times of day. The latter option is more common, even though installed cameras and other registration systems make a full census quite feasible (see the installation of a shelf camera in Albers, quoted by Hicks and Kohl 1955, and the analysis of RFID data by Larson et al. 2005). Finally, options also exist with regard to shopping by a certain person or household. Recording one single visit to a store per person or group is the most frequent approach, but there is also a study in which several weekly shops by selected women are included in the research (Payne and Ragsdale 1978).

3. Methods for Data collection

A range of data collection methods can be used to record behavior at the POS: observation methods, registration techniques and interviews. The methods differ in various respects: they entail different degrees of social acceptance, require different use of technology, are suited to recording individual behavioral aspects in different ways and also influence the behavior being measured to varying degrees during the measurement process. The same applies to recording shopping paths and attention behavior at the POS.

(1) Observation methods

Hidden observation of shoppers is the first option. Here, shoppers do not realize that they are being observed and consequently do not have to be asked for permission. However, a subsequent request for permission to use the data is advisable on legal grounds. Concealed observation, in which observers discreetly register pathfinding and attention behavior has proved successful on several occasions (e. g. by Wells and LoSciuto 1966, Granbois 1968, Hoyer 1984). Hoyer (1984) was concerned primarily with attention behavior at a certain shelf; the observer had to establish which brands were observed, taken off the shelf and taken away (purchased) and the time taken for this. Store assistants can also be tasked to observe customers in day-to-day business, e.g. sales staff at service counters and information stands.

Open observation – the customers know they are being observed – must take into account that not all target persons may give their consent and, moreover, on their behaving differently as a result of observation. Given this risk of selectivity and reactivity, open observation has so far been carried out only when the observers also had other tasks to fulfill, for example stimulating participants to think aloud. This was mainly the case with participating observations.

As a rule, the observation of customers by in-store staff is *participating observation*, because the employees have to carry out their regular duties at the same time. Participating observation in scientific studies task the observers not only with observing their “customers”, but also with encouraging them to record their own behavior on tape and say what they are thinking just-in-time. With Payne and Ragsdale (1978) 19 housewives were accompanied on several weekly shopping tours in this way. Titus and Everett (1996) worked with participants who were given a shopping list and tasked with seeking but not buying the products specified.

(2) Registration techniques

Different methods are also available for recording behavior at the POS by means of technical apparatus or systems. Here, the focus is on technology, and less on the use of human observers.

Registration techniques designed to record *aggregated behavior* instead of *individual* shoppers’ pathfinding and attention sequences include the use of *light barriers* (with meters) and the reading of *signs of wear and dirt traces* on floor coverings. Flooring with data processing capabilities would also be conceivable.

Individual behavioral sequences can now be recorded using computer-controlled radio systems. Here, individual shoppers or their grocery carts are tagged with ID chips. Radio frequency identification (RFID) technology is particularly promising. RFID tags that respond to radio signals whose identity can be read, or RFID tags actively emitting their ID signals can capture shopping paths if the receivers are closely meshed and the transmission paths do not exceed admissible distances. Sorensen (2003) and Larson et al. (2005) see grocery cart movement as a good

approximation of shoppers' pathfinding behavior because shoppers generally remain in the immediate vicinity of their carts. Larson et al. (2005) therefore conducted an initial shopper pathfinding study with data based on the use of RFID technology. It must be borne in mind that, although this technology requires heavy investment, it is available around the clock. And if its data processing capacity is limited, the number of tagged grocery carts can easily be adjusted. In addition, no personal data are collected, which considerably reduces legal concerns about data privacy.

Consideration can also be given to the use of *CCTV cameras*, which are already installed for theft detection purposes. Newman and Foxall (2003) argue in favor of digital CCTV systems networked with a computer to record behavior, which would permit "tracking" shoppers across more than one department by means of pattern recognition and to anonymize individuals immediately, e.g. by making the faces of employees and shoppers unrecognizable on film. Such investment would, again, enable permanent analysis. Nonetheless, there is the risk that shopper monitoring impairs a store's image, even though all legal concerns may have been allayed.

The use of a *quick motion camera focused on a shelf* would presumably be less problematic if the faces of the people looking at the shelf were captured on film in exceptional cases only and these recordings were immediately erased. More than 50 years ago, Albers (Albers, quoted by Hicks and Kohl 1955) recorded shopper behavior in front of a dairy shelf over a period of three weeks, capturing all shoppers that sought out the shelf. In addition to their behavior, the length of time spent at the shelf and the sex and age group of the shoppers were also recorded (p. 169f.). Russo and Leclerc (1994) were also interested in attention behavior at a specific shelf. However, they worked with a *video camera behind a one-way mirror* installed behind the shelf, which required the consent of the "test persons". The same applies to research capturing visual attention at the shelf with "eye cameras", most of which is carried out in the laboratory for various reasons, e.g. Leven

(1992), Pieters and Warlop (1999), De Heer et al. (2000), Schröder and Berghaus (2005) and Schröder et al. (2005).

Silberer (2005) and Silberer et al. (2005) took a new approach by having a camera man, filming unobtrusively, "pursue" volunteer shoppers and then playing back the film to the customers after their visit to the store and asking them to report on the objects of their individual attention activities with the aid of the video film. This way, the shopping path and attention behavior could be documented very well even during longer store visits by means of the video and commentary on the video.

(3) Interview methods

Interviews on pathfinding and attention behavior soon reach limits. Firstly, many behavioral acts are not deliberate, and projecting them into the realm of consciousness would be extremely complicated; and secondly, even deliberate behavior patterns quickly exhaust the powers of recall, particularly with longer store travel. This is presumably why no contributions of this kind have been reported to date. However, studies do exist that attempt to record and document behavior by immediately having the subjects speak out loud and making audio recordings just-in-time; Payne and Ragsdale (1978) and Titus and Everett (1996) are two examples. That an accompanying person was always used here is presumably because willingness to "act aloud" soon fades. Attention is drawn again here to the method previously mentioned of exploring attention behavior in the form of aided recall with video support (Silberer 2005, Silberer et al. 2005).

(4) On the combination of individual measurement methods

The different capabilities of individual measurement techniques suggest the use of complementary methods. Since supplementing individual methods to be used partly to record shopping paths and partly to record attention behavior, the following combinations can be used to capture store travel in its entirety:

- Observation of the shopping path, followed by an interview of shoppers on their specific attention behavior at the shelf and on the products purchased;
- Registration of the shopping path by CCTV cameras or RFID recording and documentation of attention behavior at the shelf by means of shelf cameras or targeted observation;
- Footage filmed by a camera man of the shopping path and attention at the shelf plus video-aided interviews on details regarding aspects of shelf behavior not discernible in the film.

Additionally, there is always the option of picking out only certain parts of the shopping path and certain departments or shelves. Here one can either employ observers at these points or conduct interviews as soon as the shoppers leave the area or the shelf. That way recall deficits are very limited and this advantage is gained by the expense of comprehensiveness.

A method combination of a different kind is the simultaneous use of methods purporting to measure the same thing as a means of checking *convergence validity*. Further analyses of the suitability of individual methods should attempt not only to test their validity, but also the selectivity and reactivity effects as important impediments to the ability to generalize findings (external validity).

4. Preparation and Implementation of Data Collection

The pertinence of a study always depends on many factors, which include not only the choice of suitable measurement tools, but also the preparation and implementation of the study itself. For an analysis of wayfinding and attention behavior at the POS, this is illustrated briefly below by two examples: first, by means of the recording of pathfinding sequences with an RFID system, as used by Larson et al. (2005), and then by a study conducted in a supermarket, where shoppers were first observed covertly and subsequently interviewed.

To record store travel by means of RFID technology in a manner suitable for continuous operation, the following preparatory measures are required: installation of receptor terminals in all necessary and suitable locations, attachment of tags to the grocery carts and verification of the assumption that the cart`s path at least approximately reproduces the shopper's path. The latter may not necessarily always be the case and may only hold true of people who know the store and what they want to buy. And if not all carts are fitted out with tags, checks would have to be made during the main study to verify whether this part of the "fleet" is used to roughly the same extent as the other grocery carts.

If shopping paths and attention behavior at the POS are observed for a limited period of time, customer and staff acceptance must be clarified before the study. Staff may have reservations about being observed, particularly if their customer contacts are also to be monitored and registered systematically. As regards shoppers, it must be ensured that concealed observation is really not detected and what needs doing to ensure this is the case. Since the possibility that a shopper notices the observation cannot be ruled out entirely, the reaction this may provoke and what should be done in that case also require consideration. In this setting, important preliminary work will also include drawing up an observation sheet. It must present the store layout, the placement of product groups, the aisles and any obstructions in easily recognizable form. Temporary offers like secondary placements for promotional purposes also need entering on the sheet, even if they take place when the main study has started.

5. Data Analysis and Presentation of Results

A particular challenge when evaluating data on pathfinding and attention behavior at the POS is the depiction of behavioral sequences as such to determine travel patterns. Again, we discuss this challenge by reference to two studies: first the RFID study by Larson et al. (2005) and second a small observation and interview study in a supermarket.

(1) Identification of shopping paths in a US supermarket

Larson et al. (2005) were interested in the analysis of RFID data providing information on shopper and trolley travel paths. The large number of receptor locations and shoppers and the frequent "blinks" from the RFID chips (every 5 seconds) produced a huge dataset of app. 27,000 sequences (cart paths) with as many as 1,500 blinks or pairs of coordinates per path. From this data pool a systematic sample of 9,000 paths was drawn randomly, 8,751 of which could be used – the remainder were incomplete owing to technical problems (p. 397).

To facilitate comparisons between paths of varying lengths and make them usable for analytical purposes, only 100 blinks or *percentile* locations per path were included in the analysis. The path comparison consisted of pairewise distance computation by means of the 100 measurement points (p. 397). *Path standardization* to percentiles automatically led to a non-trivial loss of information. Larson et al. (2005) reduced this by dividing the shoppers into *three segments* according to the *time spent in the store*: into short, middle and long paths (p. 400). The search for travel patterns was therefore made separately in each of these three segments and not for the entire sample.

It was then the task of *cluster analysis* to find groups with homogeneous paths for all three segments. With clustering algorithms, however, the classical method leads to computation of centroids as numerical paths that cannot occur in reality due to physical impediments like shelves, closed-off parts of the store and walls. For this reason, so-called "k-medoid clustering" was used (p. 397f.) instead. In determining related shopper paths, this method only takes into account the feasible paths, so-called medoids. Centroids are also computed, but only to determine which medoid is closest to the arithmetic mean of a (preliminary) cluster (p. 398).

With this approach and iterative clustering Larson et al. (2005, pp. 400-407) were able to identify two clusters (two travel patterns) for the low travel time segment, four clusters (four travel patterns) for medium-length paths and eight clusters (eight travel patterns) for longer paths. Identical clustering of the data

initially not included produced comparable results, which the authors perceive as successful *cross validation* of their approach (pp. 407-412).

Description of the clusters identified (travel patterns) takes place in two steps: first as a graphical illustration of the cluster medoids set against the store layout and then as a depiction of percentage travel in each zone (p. 399). For this purpose, the entire store area was divided into six zones: the racetrack, the main thoroughfare on the outside edge of the aisles, the aisles, the produce zone, the convenience store, the extremity (shelves at the rear of the store) and the checkout zone. Since these areas were very large, the differences in travel paths could be better portrayed with cluster medoids than with percentage travel in each zone.

(2) Identification of shopping paths and attention behavior in a smaller European supermarket

The observation of shopping paths and significant forms of attention *by 80 shoppers* in a smaller European supermarket produced an entirely different database and also posed new data analysis requirements, notably the combination of data on travel paths and attention. The information obtained by observation consists of paths (area contacts measured as sequences) and attention activities in the areas visited, as well as the length of store travel, the shoppers' sex and discernible age group. The observers also recorded the day of the week and time of day. The follow-up interview, in which 70 of the 80 shoppers observed took part, delivered further details regarding household size, reasons for the choice of store, frequency of store visits, the proportion of impulse purchases, appraisal of the shopping just done and on the store's price competitiveness ('value for money').

Analysis of the data began with the search for path clusters or patterns. *Standardization of the area contact sequences* was not necessary, because the Levenshtein (1965) Distance used permits the consideration of sequences of different length. The Levenshtein Distance is a measure of the similarity between two strings, described as the number of edit operations needed for transformation from string

A to string B (namely substitution, insertion, and deletion). The number of these transformations gives the distance between A and B.

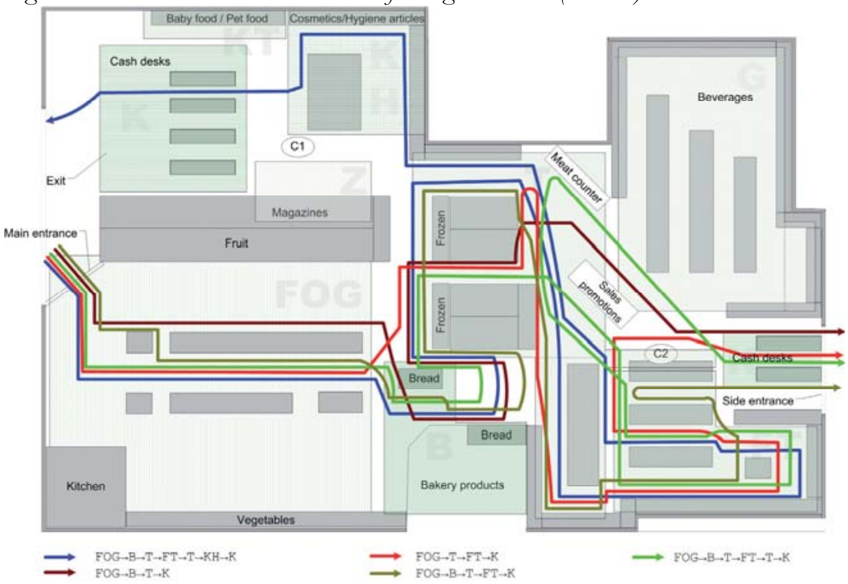
Using Levenshtein's distance matrix and Ward's hierarchical clustering method, *three pathfinding clusters* were identified (elbow criterion). They are characterized by the respective medoid, i.e. the pathfinding sequence closest to the numerical cluster mean or centroid (see Table 1).

Table 1: Medoids of the pathfinding Clusters

Cluster 1 (n = 44):	fruit/vegetables >>> bakery products >>> frozen products >>> food dry/packaged >>> frozen products >>> check-out
Cluster 2 (n = 14):	fruit/vegetables >>> bakery products >>> frozen products >>> food dry/packaged >>> beverages >>> frozen products >>> cosmetics and hygiene articles >>> check-out
Cluster 3 (n = 22):	food dry/packaged >>> frozen products >>> bakery products >>> fruit/vegetables >>> check-out

Graphical illustrations of shopper travel patterns are also always helpful. For the three pathfinding clusters, Figures 1-3 show all five pathfinding sequences closest to the arithmetic cluster mean (centroid). This delivers an initial indication of the diversity of the shopping paths. However, for reasons of legibility the so-called centroid proxies had to be limited to five.

Figure 1: Five Centroid Proxies in Pathfinding Cluster 1 (N=44)



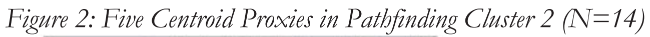


Figure 2: Five Centroid Proxies in Pathfinding Cluster 2 (N=14)

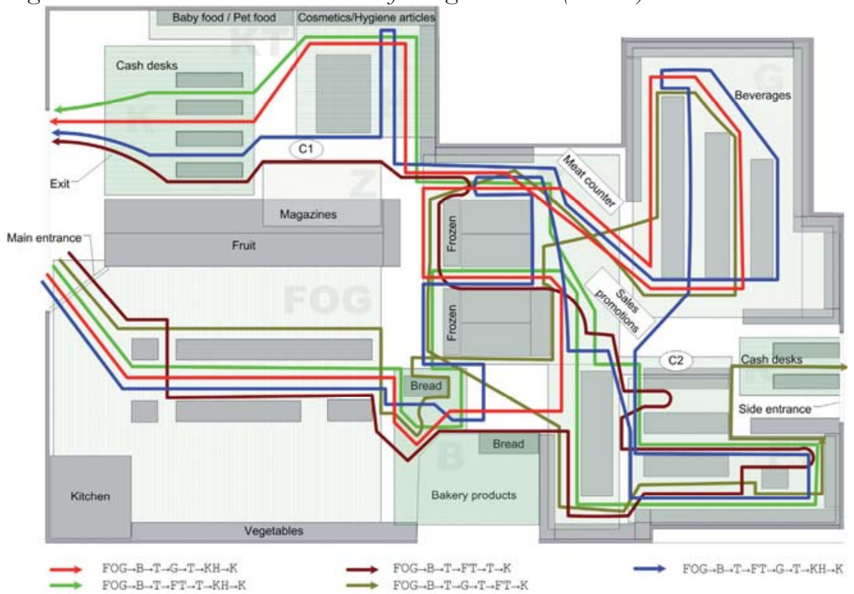


Figure 3: Five Centroid Proxies in Pathfinding Cluster 3 (N=22)

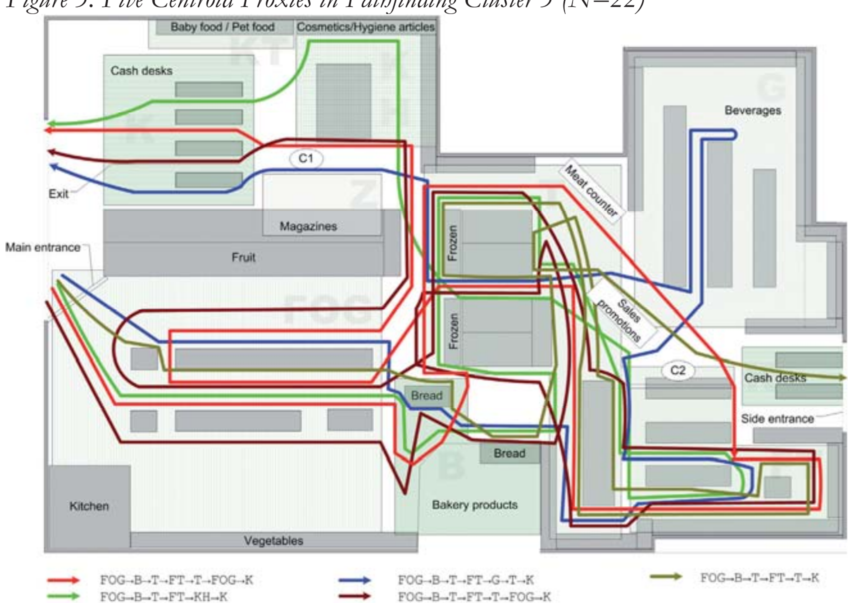


Table 2 presents a more detailed description of the three pathfinding clusters based on the pointers on *pathfinding behavior* obtained by *observation*. The purpose of this description is to show that valuable descriptors can be available even without shopper interviews.

The observation of *attention behavior* delivered pointers on stops, product views (without touching), product touching (without taking away/with return to the shelf) and product take-aways (placed in the shopping basket).

Since the products taken were not put back anywhere else, the product take-aways can also be deemed product purchases. Table 3 gives a description of the pathfinding clusters based on the four behavioral patterns mentioned. It must be stressed that the findings on attention behavior merely describe, but do not constitute the clusters.

Table 2: Pathfinding Clusters: Data from Observation

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Shopping times (in %)			
- Monday/Tuesday	59 %	17 %	53 %
- Friday/Saturday	41 %	83 %	47 %
- morning	57 %	67 %	48 %
- afternoon	43 %	33 %	52 %
Proportion of women	59 %	71 %	59 %
Estimated age class (Modus)	41-50 yrs	41-50 yrs	41-50 yrs
Used main entrance	68 %	93 %	77 %
Used side entrance	32 %	7 %	23 %
Length of stay/min. (Mean)	12.7	12.4	14.2
Number of areas entered (Mean)	6.7	7.6	7.2
Number of area contacts (Mean)			
- Bakery products	0.82	1.07	1.05
- Frozen products	1.95	2.14	1.86
- Food dry and packaged	0.89	0.86	0.95
- Beverages	0.39	0.50	0.45
- Baby food/pet food	0.02	0.07	0.05
- Cosmetics/hygiene articles	0.30	0.50	0.32
- Special offers	0.23	0.21	0.09
- Fresh fruit/vegetables	0.91	1.14	1.18
- Magazines	0.23	0.07	0.27

Table 3: Pathfinding Clusters: Attention Behavior

Number (Mean) of	Cluster 1	Cluster 2	Clus-ter 3
- Stops (without looking at a product)	0.95	0.93	1.41
- Product views (without touching)	1.41	1.43	1.32
- Product touching (without taking away)	0.93	0.64	1.00
- Product takeaways	6.14	6.86	6.55

Table 4 presents the findings from the shopper surveys, divided among the three pathfinding clusters. Cluster 3 visits the store relatively often, pays comparatively strong attention to low prices and also gives the store quite a good value-for-money

rating. In contrast, Cluster 1 pays more attention to the product range and choices. Perhaps the mood there is better because price is not such an important factor.

Looking at the pathfinding clusters identified and their description with reference to observation and interview results, it is clear that the differences are on the whole not very great. Very disparate pathfinding patterns would be more likely in bigger stores (see the findings by Larson et al. 2005). As a discriminant analysis ($F [10, 126] = 4.2$, $p < .001$) with the above-mentioned descriptive variables shows, five in particular are responsible for the difference in the pathfinding clusters: proportion of unplanned purchases, number of stops, product range as reason for choice of store, shopping day “Monday”, and shopping day “Saturday”. In the knowledge of these five variables, 64 % of cases can be correctly assigned to the three pathfinding clusters.

What are the *relationships* between pathfinding behavior and attention behavior? A correlation analysis revealed that the length of stay correlates with the number of products taken away ($r = .49$, $p < .001$) and the number of areas entered correlates with the number of products taken away ($r = .53$, $p < .001$). It should also be mentioned that the length of stay is also related to the number of areas entered ($r = .41$, $p < .001$).

Regression analyses can examine, for example the influence of area contacts and attention activities on the length of time spent in the store. With reference to our study, stepwise regression showed a significant impact on the length of stay for the number of stops ($ß = .53$, $p < .001$), the number of product takeaways ($ß = .38$, $p < .001$) and the number of product views ($ß = .24$, $p < .01$).

Table 4: Pathfinding Clusters: Data from Interview

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Household size (persons; Mean)	1.81	1.92	1.90
Frequency of store visits (Mean) (scale: 0 = never; 10 = daily)	3.3	2.8	5.5
Reasons for choice of store (in %)			
- Prices (value for money)	24 %	25 %	48 %
- Product range (choice)	54 %	8 %	33 %
- Location (accessibility)	73 %	83 %	67 %
- Atmosphere	5 %	8 %	5 %
- Service	14 %	17 %	10 %
Mood when shopping today (Mean) (1 = very good; 5 = very bad)	3.84	3.67	3.43
Proportion of unscheduled purchases (Mean) (1= very low; 5 = very high)	1.51	2.25	1.52
Rating of value-for-money today (Mean) (1 = very bad; 5 = very bad)	2.86	2.58	2.43
Assessment of shop today (Mean) (1= very bad; 5 = very good)	4.89	4.92	5.00

6. Summary and Future Research

Our comments on the investigation of pathfinding and attention behavior at the POS aim to show that we are dealing with a complex phenomenon, that capturing it poses a host of challenges, and that valuable insights can be gained in the process. We have illustrated special issues by two studies that adopt distinct methods for data collection and analysis. Differences in results are not only due to the methodological approaches, but are also resulting from the difference in size between the stores. The supermarket investigated by Larson et al. (2005) offers more degrees of freedom for shoppers' movement than the smaller supermarket from our study. Hence, shoppers' travel patterns in our study are more homogenous than those identified by Larson et al. (2005).

Although a broad methodological arsenal is available, which is constantly being expanded by technological innovation, the different methods are by no means suitable for capturing all relevant aspects of pathfinding and attention behavior.

Many factors suggest a combination of methods, which must take into account validity and generalization aspects as well as technical feasibility and acceptance by all players involved. Making due allowance for this is the task of future methodology research, which should help bring us closer to a good measurement theory for POS research. But such a measurement theory should encompass all aspects of data preparation and data analysis, and not simply restrict itself to data collection.

A second major area of future research will consist of developing and verifying theories that can explain and forecast pathfinding and attention behavior while also being able to determine and explain the consequences of this behavior. The theory of Mehrabian and Russell (1974) as well as theories of reasoned action such as that of Fishbein and Ajzen (1975) could be referred to when explaining shopper travel patterns. As regards the explanation of the consequences of travel behavior, there are, most importantly, purchase behavior theories and purchase behavior models. Helpful as the existing theoretical approaches may be here, it will also be extremely important to verify specific explanations not only on the basis of correlative studies, but also with the aid of genuine causal analyses: i.e. with real experiments whose treatments relate both to shoppers (e.g. their shopping intentions) and to the store environment and POS marketing.

References

Babin, Barry J., and Darden, William R. (1995).
Consumer self-regulation in a retail environment, in: Journal of Retailing, Vol. 71 (1995), No. 1, pp. 47-70.

Bitner, Mary J. (1992).
Servicescapes – the impact of physical surroundings on customers and employees, in: Journal of Marketing, Vol. 56 (1992), No. 2, pp. 57-71.

Bloch, Peter H., and Richins, Marsha L. (1983).
Shopping without purchase: An investigation of consumer browsing behavior, in: Advances in Consumer Research, Vol. 10 (1983), pp. 389-393.

Chandon, Pierre, Hutchinson, Wesley J., and Young, Scott H. (2002).
Unseen is unsold: Assessing visual equity with commercial eye-tracking data, Working Paper No. 2002/85/MKT, Fontainebleau: INSEAD.

De Heer, J., Groenland, Edward, and Bloem, S. (2000).
To be or not to be included in the consideration set? The effects of brand conspicuity on exploratory visual search behavior and memory, in J. Inman, K. Tepper and T. Whittler (Eds.), Proceedings of the society for consumer psychology winter conference.,San Antonio, TX: Society for Consumer Psychology.

Fishbein, Martin and Ajzen, Icek (1975).
Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research, Reading: Addison-Wesley.

Granbois, Donald H. (1968).
Improving study of customer in-store behavior, in: Journal of Marketing, Vol. 32 (1968), No. 4, pp. 28-33.

Hicks, J. W., and Kohl, R. L. (1955).
Memomotion study as a method of measuring consumer behavior, in: Journal of Marketing, Vol. 20 (1955), No. 4, pp. 168-170.

Hoyer, Wayne D. (1984).
An examination of consumer decision-making for a common repeat purchase product, in: Journal of Consumer Research, Vol. 11 (1984), No. 3, pp. 822-829.

Larson, Jeffrey S., Bradlow, Eric T., and Fader, Peter S. (2005).
An exploratory look at supermarkt shopping paths, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 22 (2005), No. 4, pp. 395-414.

Leven, Wilfried (1992).
Warenpräsentationen im Einzelhandel, dargestellt am Beispiel der Zeitungs- und Zeitschriftenpräsentation [Presentation of products in retail], in: Marketing ZFP, Vol. 14 (1992), No. 1, pp. 13-22.

Levenshtein, Vladimir I. (1965).
Binary codes capable of correcting deletions, insertions and reversals, in: Doklady Akademi Nauk SSSR, Vol. 163 (1965), No. 4, pp. 845-848.

Mehrabian, Albert and Russell, James A. (1974).
An Approach to Environmental Psychology, Cambridge, MA: MIT Press.

Newman, Andrew J. and Foxall, Gordon R. (2003).
In-store customer behavior in the fashion sector: Some emerging methodological and theoretical directions, in: International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 31 (2003), No. 11, pp. 591-600.

Payne, John W., and Ragsdale, E. K. Easton (1978).
Verbal protocols and direct oberservation of supermarket shopping behavior: Some findings and a discussion of methods, in H. K. Hunt (Ed.), Advances in consumer research, Vol. 5 (1978), Chicago, IL: Association for Consumer Research, pp. 571-577.

Pieters, Rik and Warlop, Luk (1999).
Visual attention during brand choice: The impact of time pressure and task motivation, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 16 (1999), No. 1, pp. 1-16.

Russo, J. Edward, and Leclerc, France (1994).
An eye-fixation analysis of choice processes for consumer nondurables, in: Journal of Consumer Research, Vo. 21 (1994), pp. 274-290.

Schröder, Hendrik and Berghaus, Nadine (2005).
Blickaufzeichnung der Wahrnehmung am Regal - Methodendemonstration am Beispiel Süßgebäck [Recording eye-fixations at shelves], in V. Trommsdorff (Ed.), Handelsforschung 2005, Stuttgart: Kohlhammer, pp. 315-335.

Schröder, Hendrik, Berghaus, Nadine, and Zimmermann, Gregor (2005).
Das Blickverhalten der Kunden als Grundlage für die Warenplatzierung im Lebensmitteleinzelhandel [Customers' eye movements as a basis for the placement of products in food retail], in: der Markt, Vol. 44 (2005), No. 172, pp. 31-43.

Silberer, Günter (2005).
Das Verhalten am POS – klassische und neuere Möglichkeiten einer Erfassung [Behavior at POS – classical and newer possibilities of measurement], in: Beiträge zur Trackingforschung Nr. 12, Göttingen: Institut für Marketing und Handel.

Silberer, Günter, Rauch, Manuel, and Büttner, Oliver B. (2005).
POS Verhalten von Pärchen und Singles [POS behavior of singles and couples], Universität Göttingen, Institut für Marketing und Handel, Manuscript in preparation.

Sorensen, Herb (2003).
The science of shopping, in: Marketing Research, Vol. 15 (2003), No. 3, pp. 30-35.

Titus, Philip A., and Everett, Peter B. (1996).
Consumer wayfinding tasks, strategies and errors: An exploratory field study, in: Psychology & Marketing, Vol. 13 (1996), No. 3, pp. 265-290.

Thorelli, Hans B., Becker, Helmut, and Engledow, Jack (1975).
The Information Seekers: An International Study of Consumer Information and Advertising Image, Cambridge, MA: Ballinger.

Wells, William D., and LoSciuto, Leonard A. (1966).
Direct observation of purchasing behavior, in: Journal of Marketing Research, Vol. 3 (1966), August, pp. 227-233.

Günter Silberer

Die Kundenkenntnis im Handel als Managementaufgabe

1. Einleitung

An die allgemeinen Vorschläge aus den Arbeiten zum Daten-, Informations- und Wissensmanagement (z.B. Biethahn et al. 1996, Probst et al. 1998, Willke 1998) und an unsere Studien zur Kundenkenntnis im Konsumgütereinzelhandel (Silberer et al. 2008, Steinmann et al. 2008) sowie an die aufgezeigten Möglichkeiten einer Kundenkontaktanalyse und einer Verhaltensforschung am POS anknüpfend wollen wir nun einige Vorschläge zum Wissensmanagement im Handel unterbreiten. Vor dem Hintergrund einer Einteilung der grundlegenden Managementaufgaben – Zielentwicklung, Organisation und Kontrolle – wollen wir dabei drei Fragen aufwerfen. Erstens: Was sollte bei der Zielentwicklung im Management der Kundenkenntnis im Konsumgütereinzelhandel bedacht werden und was könnten zentrale Zielvorgaben in diesem Gebiet sein? Zweitens: Welche Hilfestellung und welche Anreize könnte das Management beim Aufbau und bei der Pflege der Kundenkenntnis in diesem Sektor liefern und worauf sollte dabei geachtet werden? Drittens: Worauf könnten sich die Prämissen-, Durchführungs- und Erfolgskontrollen im Management der Kundenkenntnis im Einzelhandel beziehen?

2. Die adäquate Zielformulierung

Angesichts der heutigen Informationsflut im Allgemeinen und des Aufkommens an Kundendaten in Scannerkassen, Kundenkarten- und Bonussystemen sowie reichhaltigen Datenangeboten externer Stellen im Besonderen stehen Fragen des Daten- und Informationsmanagements nach wie vor im Vordergrund. Dies gilt für die Wissenschaft ebenso wie für die Praxis. Daraus resultiert die Gefahr, dass die Formulierung „wissensbezogener Ziele“ zu kurz kommt, womit Ziele gemeint sind, die sich auf das Wissen als „kognitives Phänomen“ beziehen (zur Unterscheidung zwischen Daten, Informationen und Wissen s. Tack 1990 S. 24-35, Biethahn et al. 1996 S. 2-6 sowie Wehner & Clases 1998 S.4-11). Dieser Gefahr entgegenzuwirken, ist die Aufgabe der Führungskräfte.

Bei der Zielentwicklung muss sich das Management der Kundenkenntnis zunächst an Oberzielen orientieren. Dies bedeutet in aller Regel Vorstellungen darüber zu entwickeln, wie die Kundenkenntnis zur Neukundenakquise und zur Kundenbindung beitragen kann. Es kommen aber auch Ziele wie z.B. die Steigerung des Kundenwertes, die Steigerung der Innovationsfähigkeit, die Verbesserung betrieblicher Prozesse und die betriebliche Leistungssteigerung in Frage (vgl. Korell 2007 S. 10f., Güldenberg 1998 S. 314, Kolbe 2003 S. 257). Die entsprechend abgeleiteten, operationalen Ziele des Kundenkenntnis-Pflege sollten dann angeben, wer welche Kundenkenntnis in welchem Zeitraum bei welchen Wissensträgern aufbauen oder pflegen soll (vgl. Probst et al. 1998 S 63f.). Eine entscheidende Frage besteht darin, welche Kenntnisse aufgebaut und gepflegt werden sollen, welche Wissenslücken zu verhindern und abzubauen sind. Deshalb seien hier einige gruppenspezifische Wissensbedarfe aufgezeigt, auf die sich Zielvorgaben im Kundenkenntnis-Management beziehen können.

Zum Wissensbedarf in der Unternehmensleitung

Für die marktstrategischen Überlegungen und Entscheidungen sollte die Unternehmensleitung über breite und vor allem zukunftsgerichtete Kundenkenntnisse verfügen. Das erforderliche Wissen bezieht sich auf derzeitige und künftige Trends im Kauf- und Konsumverhalten, auf die Treiber dieser Trends, auf die Entwicklung der einzelnen Segmente bzw. Kohorten in ihrer Stärke und in ihrem Verhalten und auch auf Anhaltspunke zum „Life Time Value“ derzeitiger und künftiger Nachfrager. Der prognostische Wert derartiger Kenntnisse ist für das Management viel wichtiger als ein ausgeprägtes Detailwissen. Es geht vor allem um die Käuferschaft der Zukunft sowie deren Interessen und deren Kaufkraft. Diese Interessen sind vorab meist nur latent vorhanden und als solche gar nicht leicht zu bestimmen (vgl. Stauss 1980).

Zum Wissensbedarf im Verkauf und im Kundendienst

Spezifische Inhalte des Wissens, denen im Verkauf und im Kundendienst eine besondere Bedeutung zukommt, sind Ansprüche an die jeweiligen Sortimente und an deren Präsentation, somit die Produkt- und Markenpräferenzen sowie die Preisbereitschaften der Kunden, aber auch deren Einkaufsgewohnheiten sowie deren Ansprüche an die Hilfestellung seitens des Verkaufs- und Servicepersonals. Das Verkaufs- und Servicepersonal sollte des Weiteren wissen, was die Kunden wissen (vgl. Stauss 2002). Dabei geht es vor allem um „Kenntnisse der Kunden" in Bezug auf die Qualität und Preislage des eigenen Sortiments, auf die Käuferrechte und auf die Anbieterpflichten, aber auch um das Wissen der Kunden um die Angebote und Preise der Konkurrenz und um das Wissen bezüglich der Ergebnisse vergleichender Warentests. Schließlich sollte das Verkaufs- und Servicepersonal etwas über das Verhalten der Kunden wissen, so z.B. über die bisherigen Kontakte zwischen dem Unternehmen und den Kunden und vor allem über das, was er am POS in Erfahrung bringen konnte.

Zum Wissensbedarf in der Kommunikationsabteilung

Auch die Kommunikationsabteilung eines Handelsbetriebs oder eines Handelsunternehmens sollte die Zielgruppen gut kennen. Sie sollte nicht nur wissen, was Kunden wünschen, sondern auch darüber Bescheid wissen, welche aktuellen und potenziellen Kundensegmente wann welche Medien nutzen, womit auch die Reihenfolge der Mediennutzung angesprochen ist, in welcher Rezeptionserfassung diese Medien genutzt werden, welche Art von Werbung bevorzugt und beachtet wird und wann sich welche Kunden von welcher Werbung bei der Wahl der Einkaufsstätte und bei der Produktwahl beeinflussen lassen.

Da es im Zweifel immer darauf ankommt, dass alle Führungskräfte und alle Mitarbeiter über Kundenkenntnis verfügen, wäre es verfehlt, wenn sich die wissensbezogenen Zielvorgaben alleine an die DV-Abteilung und an die Informationswirtschaft richteten. Ähnlich wäre es zu beurteilen, wenn sich nur diese DV- bzw. Informationsverantwortlichen angesprochen fühlten. Letztlich

müssen alle, deren Handeln für die Kunden bedeutsam werden kann, sich für die Kundenkenntnis interessieren, vor allem jene, die im direkten Kundenkontakt stehen und Entscheidungen über die Angebote, die Preise, die Präsentation und die Werbung treffen.

Konkrete Zielvorgaben hängen letztlich auch davon ab, welches Wissen bereits vorhanden ist. Eine Bestandaufnahme in Sachen Kundenkenntnis sollte daher nicht erst im Rahmen einer Erfolgskontrolle erfolgen, sondern schon bei der Bestimmung von Wissenslücken vor der Konkretisierung der Wissensziele. Die bislang durchgeführten Pilotstudien zur Kundenkenntnis legen dies insofern nahe, als sie deutliche Unterschiede der Kundenkenntnis in verschiedenen Hierarchiestufen und Abteilungen bzw. Aufgabenbereichen zeigen.

3. Die geeigneten Hilfestellungen

Eine Kernaufgabe des Wissensmanagements besteht darin, den Aufbau und die Pflege des Wissens durch geeignete Hilfestellungen zu fördern. Hier nennt die Literatur zu Recht die Hilfestellungen im Bereich des Daten- und Kommunikationsmanagements (s. z.B. Bertram & Schneider 2002, Bensberg 2002 S. 209-222, Geib et al. 2003 S. 274f., Kolbe 2003 S. 258, Nohr 2007).

Hilfestellungen per Daten- und Informationsmanagement bedeuten, dass die erforderlichen Daten und Informationen über aktuelle und künftige Kunden beschafft bzw. gesammelt werden, dass Daten in Information transformiert werden und dass die Information verteilt und/oder zum Abruf vorgehalten wird. Die Verteilung von Informationen ist vor allem dort von Bedeutung, wo Informationen zwar vorhanden, aber nicht allen zugänglich sind (zum „pooling of unshared information" s. Srasser & Titus 1985).

Eine Unterstützung der Kundenkenntnis per *Datenmanagement* bedeutet im Einzelhandel vor allem den Aufbau, die Pflege und die statistische Auswertung von Kundendatenbanken, die Stammdaten, Potentialdaten, Aktionsdaten und Reaktionsdaten beinhalten. Hierzu zählen die Aufbereitung und Auswertung von

Daten, die im eigenen Hause anfallen, vor allem Kundenkontaktdaten aus Besucherstatistiken, aus Besucherbefragungen, aus Kundenlaufstudien, aus Scannerkassen und aus der Reklamationsabteilung, aber auch die Aufbereitung und Auswertung von Daten aus externen Quellen, z.B. aus Passantenzählungen, aus regionalen Bevölkerungsumfragen und aus amtlichen Verkehrs-, Besitz- und Konsumstatistiken. Wie in anderen Beiträgen gezeigt werden konnte, können dabei z.B. die Sequenzanalyse und die Clusteranalyse wertvolle Beiträge leisten.

Die Auswertung von „Kundendaten" mit dem Ziel, aussagekräftige und benutzerfreundliche „Kundeninformation" zu erstellen, kann im eigenen Hause oder von Dritten vorgenommen werden. Ergebnisse derartiger Transformationsprozesse sind dann Berichte in der Form reiner Texte (sog. Skripte) oder in der Form multimedialer Inhalte (z.B. einer Text-Bild- oder einer Text-Ton-Mischung). Selbst interaktive Dokumentationen, auf die ggf. online zugegriffen werden kann, kommen dabei in Frage (s. Rehme 1997).

Informationen können aber auch ohne eine „Daten-Vorstufe" anfallen. Man denke hier an die gelernten Lektionen aus der Hand von Führungskräften und Mitarbeitern („learned lessons", s. Probst et al. 1998 S.209f.), an Berichte von Nachwuchskräften (z.B. Lehrlingen), an Berichte über interne Kundenlaufstudien, an Berichte aus der Reklamationsabteilung, an Berichte über externe Bevölkerungsumfragen und an Berichte aus der Marktforschungsabteilung.

Hilfestellung bedeutet aber auch, dass der Zugang zur Kundeninformation nicht nur ermöglicht, sondern auch erleichtert wird. Dabei ist zu unterscheiden zwischen einem Zugang, der eine aktive Informationsnachfrage oder -abfrage voraussetzt, und einem Zugang, der keine aktive Informationsnachfrage oder -abfrage voraussetzt. Im ersten Fall liegen Berichte bereit und wollen angefordert oder abgerufen werden. Hier kommt es darauf an, dass ein Interessent von der Existenz der Information weiß. Im Zweifel muss die aktive Kommunikation von Meta-Information dazu beitragen, dass die erforderlichen Kenntnisse geschaffen werden. Im zweiten Fall werden Informationen den potenziellen Interessenten

unaufgefordert zugeleitet. Hier kann es darauf ankommen, dass eine Weiterbeildung zum besseren Verständnis entsprechender Berichte beiträgt.

So wichtig Hilfestellungen im Bereich der Kundeninformation auch sind: Sie sind keine Garantie dafür, dass die Information zu Wissen führt. Deshalb ist immer auch zu fragen, wie der Aufbau von Wissen unterstützt werden könne. Dies lässt sich vor allem durch eine richtige formale und inhaltliche Gestaltung der Information erreichen, vor allem durch Informationsgehalt und Relevanz, aber auch durch Lesbarkeit und Anschaulichkeit, nicht zuletzt durch Motivationsmaßnahmen, auf die im nächsten Abschnitt einzugehen ist.

Der Wissensaufbau, der „ohne Informationsvorstufe“ vonstatten geht, z.B. über den unmittelbaren Kundenkontakt, kann ebenfalls unterstützt werden. Der Gewinn an Kundenkenntnis im Kundenkontakt lässt sich z.B. in der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern unterstützen, in der Wahrnehmungs- und Lernprozesse, aber auch soziale Fähigkeiten geschult werden (zum „social skill training“ s. Ellis & Whittington 1981 und zum „need assessment“ s. Holt et al. 1984). Dabei sollte auch die Formulierung von Erkenntnissen geschult werden, die der Weitergabe von Wissen zugute kommt.

4. Die wirksamen Anreize

Beim Aufbau und bei der Pflege der Kundenkenntnis kommt es nicht nur auf Hilfestellungen, sondern auch auf die Motivation aller Beteiligten an. Hier sollen vor allem jene Maßnahmen angesprochen werden, die zum Aufbau und zum Teilen von Wissen motivieren.

Anreize für den Aufbau von Kundenkenntnis

Anreize für den Aufbau oder für die Entwicklung von Kundenkenntnis sind Maßnahmen, denen es gelingt,

- Fachkräfte für die Sammlung und Auswertung von Kundendaten und die Erstellung informativer und benutzerfreundlicher Kundeninformation zu interessieren,
- Mitarbeiter für die Beachtung der Kundeninformation zu gewinnen und
- Mitarbeiter auch für das Lernen aus Kundenkontakten zu motivieren

Zu solchen Maßnahmen zählen formelle und informelle Gespräche zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie informelle Gespräche zwischen Mitarbeitern, in denen auch der Beitrag der Kundenkenntnis zum Erfolg des Geschäfts und zum persönlichen Erfolg zur Sprache kommt. In diesem Zusammenhang lassen sich Befunde anführen, denen zufolge eine gute Kundenkenntnis nicht nur Verkaufserfolge fördert, sondern auch die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter (vgl. Korell 2007 S. 47).

Anreize für das Teilen von Kundenkenntnis

Anreize für die Weitergabe von Kundeninformationen und das Teilen von Wissen bezüglich der Kunden sind Maßnahmen, denen es gelingt

- die Mitarbeiter und Manager dafür zu interessieren, Berichte weiterzuleiten und das Interesse an solchen Berichten zu wecken, und
- das in Kundenkontakten erworbene Wissen auch ohne den Einsatz von Medien bzw. Informationsmaterialien mit anderen zu teilen.

Die Bereitschaft, Wissen zu teilen, ist dort begrenzt, wo Mitarbeiter für den Fall einer Wissensweitergabe davon ausgehen, dass sie sich damit entbehrlich machen und ihren Arbeitsplatz eher verlieren als im Falle einer Abschirmung ihres Wissens. In solchen Fällen kann Motivation bedeuten, dass Ängste durch Maßnahmen abgebaut werden, die genau das Gegenteil von dem glaubhaft belegen, was die Mitarbeiter befürchten: Die Sicherung des Arbeitsplatzes. Motivation bedeutet auch, dass die wertvolle und unverzichtbare intrinsische Bereitschaft, Kundenkenntnis mit anderen zu teilen, durch deren Würdigung gestärkt wird. Dabei geht weniger ums sog. Überredungskünste, sondern vielmehr darum, das

Vertrauen bzw. das entsprechendes Klima des Vertrauens zwischen den Mitarbeitern, den Führungskräften und den Eignern und letztlich allen drei Parteien zu schaffen.

5. Die verschiedenen Kontrollen

Will das Management der Kundenkenntnis die angestrebten Erfolge erzielen, muss es sich zu einem lernenden System entwickeln, das aus den Erfahrungen lernt und sich immer wieder neu den gegebenen Anforderungen stellen kann. Es muss lernen, sich kontinuierlich zu verbessern. Dies gelingt nur, wenn es sich immer wieder reflektiert. Dabei leisten sog. Kontrollen eine unverzichtbare Hilfestellung. Zu diesen Kontrollen zählen nicht nur Durchführungs- und Erfolgskontrollen, sondern auch die Prämissenkontrolle (vgl. Neskes & Schaschke 2007 S. 180-182).

Im Rahmen der *Prämissenkontrolle* ist zumindest in längeren Abständen zu prüfen, ob die einmal getroffenen Annahmen noch Bestand haben bzw. nach wie vor berechtigt sind. Bezüglich der Kundenkenntnis könnten z.B. folgende Annahmen getroffen worden sein:

- Kundenkenntnis ist nur für jene von Bedeutung, die im direkten Kundenkontakt stehen.
- Eine gute Kenntnis der Kunden ist vorhanden, weil sie im täglichen Kontakt mit den Kunden automatisch erworben wird.
- Das Sammeln, Aufbereiten und Anbieten von „Kundendaten“ und „Kundeninformation“ allein reicht aus, die erforderliche „Kundenkenntnis“ zu generieren.

Die Kontrolle solcher Prämissen bedeutet zweierlei: Zum einen muss es gelingen, die einmal mehr oder weniger bewusst getroffenen Annahmen aufzuspüren und explizit zu machen. Zum anderen muss es darum gehen, deren Richtigkeit auch dann auf den Prüfstand zu stellen, wenn sie plausibel klingen und von (fast) allen Verantwortlichen geteilt werden.

Im Rahmen der *Durchführungskontrolle* wäre z.B. zu prüfen, ob Kundendaten tatsächlich aufbereitet und ausgewertet werden, ob Informationsmaterialien nicht nur erstellt und verteilt, sondern auch beachtet werden, und ob das Wissen über Kunden auch wirklich geteilt wird. Dabei muss auch interessieren, wer sich an solchen Prozessen in welcher Weise beteiligt und welche Gründe jene anführen, die sich daran nicht beteiligen. Während es genügt, die Prämissenkontrollen in längeren Zeitabständen durchzuführen, sollte die Realisierungskontrolle in kürzeren Zeitabständen oder gar permanent durchgeführt werden.

Bei den *Erfolgskontrollen* liegt es nahe, die zielbezogenen Wirkungen der Kundenkenntnis zu erfassen. Zielbezogene Wirkungen bestehen zumeist darin, dass sich Kunden mit den Angeboten und der Beratung zufriedener zeigen, dass deren Preisbereitschaft steigt, deren Neigung zum Anbieterwechsel abnimmt und die Bereitschaft zur positiven Mund-zu-Mund-Werbung gefördert wird. Auch ein Blick auf mögliche unerwünschte Nebeneffekte ist sinnvoll. Solche Nebeneffekte können z.B. darin bestehen, dass sich Kunden über Gebühr ausgeforscht fühlen und sich als „gläserne Kunden“ vorkommen, in deren Privatsphäre eingedrungen wurde.

6. Die schwierige Optimierung

Kundenkenntnis stiftet Nutzen; sie verursacht aber auch Kosten. Beide Größen sind skalierbar. Und da auch die Kundenkenntnis skalierbar ist, stellt sich die Frage nach der optimalen Kundenkenntnis, definiert als jenes Wissen, bei dem die positive Differenz zwischen Nutzen und Kosten der Kundenkenntnis am größten ist. Dieses Optimum zu bestimmen, setzt Antworten auf folgende Frage voraus: Wie steigen die Kosten und wie steigt der Nutzen mit zunehmender Kundenkenntnis bzw. mit zunehmenden Anstrengungen, die Kundenkenntnis auszuweiten und zu verbessern?

Zur Skalierung der Kundenkenntnis bzw. entsprechender Anstrengungen

Je nachdem, welche Dimensionen der Kundenkenntnis im Mittelpunkt stehen, gestaltet sich die konkrete Skalierung der Kundenkenntnis recht unterschiedlich. Zwei Möglichkeiten seien hier herausgegriffen: Erstens die Skalierung der Kundenkenntnis als Anzahl der genutzten Wissensquellen. Dabei wäre die grob vereinfachende Annahme getroffen, dass die Kundenkenntnis mit der Anzahl der genutzten Quellen zunimmt. Diese Annahme wäre vertretbar, wenn sich mit jeder zusätzlich genutzten Quelle die Kenntnis des oder der Kunden verbesserte, z.B. anreicherte und abrundete. Zweitens die Skalierung der Kundenkenntnis als Anzahl der Kunden, über die Wissen erworben wird. Hier stünde die Kundenkenntnis für die Abdeckung des Kundenkreises etwa dergestalt, dass zunächst geringe Kundenkenntnis die Kenntnis weniger Kunden und große Kundenkenntnis die Kenntnis vieler bzw. aller Kunden bedeutete.

Zur Zuordnung von Kosten bzw. Aufwendungen

Die möglichen Kosten einer Gewinnung bzw. Steigerung der Kundenkenntnis sind vielfältig. Zu den wichtigsten Posten zählt der Aufwand für die Beschaffung, Aufbereitung und Verteilung von Kundendaten und Kundeninformationen, für den Aufbau und für das Teilen von Kundenwissen, z.B. für den Aufwand bei Veranstaltungen der Wissensweitergabe und für den Aufbau von Metawissen. Dabei macht es Sinn, zwischen variablen und fixen Kosten zu unterscheiden und bei Letzteren auf mögliche „Fixkostensprünge" zu achten. Steigerungen der fixen Kosten sind z.B. zu erwarten, wenn eine neue Kundendatenbank aufgebaut, ein neues Content-Management-System eingeführt oder ein professionelles Kundenkenntnis-Management als Task Force installiert wird.

Die Kosten könnten im Falle einer Anreicherung der Kundenkenntnis überproportional steigen. Besonders aufwendig kann die Erfassung des impliziten Wissens interner Fachkräfte sein (vgl. Probst et al. 1998 S.113). Im Falle einer steigenden Abdeckung des Kundenkreises – immer mehr Menschen werden kennen gelernt – könnte der Aufwand unterproportional ansteigen. Man denke hier

an mehr oder weniger flächendeckende Umfragen, bei denen das beauftragte Marktforschungsinstitut mit zunehmender Stichprobengröße eine Art Mengenrabatt gewährt.

Zur Zuordnung von Nutzen- bzw. Ertragsgrößen

Nicht weniger wichtig ist die Zuordnung von zu erwartenden Nutzengrößen. Die Nutzengrössen müssen zunächst kategorial bestimmt werden – z.B. als Nutzen der Kundenakquise, als Nutzen der Kundenbindung und als Nutzen der steigenden Partizipation am „Life Time Value" der Kunden. Danach bedarf es einer Quantifizierung der Nutzengrößen, damit der Nutzen anschließend mit Kostengrößen verglichen werden kann. Die Nutzenquantifizierung in Geldeinheiten ist besonders schwierig. Sie setzt jedenfalls voraus, dass nicht nur das verfügbare Wissen und dessen Nutzenpotenzial, sondern auch dessen beabsichtigte und daher mögliche Nutzung näher betrachtet werden (vgl. Probst et al. 1998 S 265ff.). In der Regel wird man wohl nur grobe Nutzenschätzungen anstreben und leisten können, so z.B. die Abschätzung jener Umsatzsteigerung, die auf eine bestimmte Verbesserung von Kundenkenntnis zurück geht.

Eine interessante Frage betrifft den Kurvenverlauf: Steigt der Wissensertrag bei zunehmender Kundenkenntnis linear, eher unterproportional oder gar überproportional? Bei einer Anreicherung des Inhalte- bzw. Quellen-Mix liegt die Erwartung nahe, dass der Nutzen deswegen überproportional steigt, weil das ganzheitliche Erkennen der Kunden und deren Einbettung in deren Umfeld zu Synergieeffekten und daher zu einem überproportionalen Anstieg des Wissensnutzens führen. Bei zunehmender Marktabdeckung spricht einiges für eine unterproportionale Nutzensteigerung, für einen abnehmenden Grenznutzenzuwachs, spätestens dann, wenn die notwendige Stichprobengröße erreicht worden ist.

Die Unsicherheit beim Abschätzen von Kosten- und von Nutzenverläufen sollte ausdrücklich berücksichtigt werden. Es ist wichtig, diese Unsicherheit zu beachten, näher abzuschätzen und in Eintrittswahrscheinlichkeiten für

unterschiedliche Kosten-/Nutzenwirkungen zu überführen: Danach lassen sich die Erwartungswerte für die Kosteneffekte als aufsummierte Produkte „quantitativer Kostenwirkungen x Eintrittswahrscheinlichkeiten" berechnen und abbilden, Erwartungswerte für Nutzeneffekte als aufsummierte Produkte „quantitative Nutzeneffekte x Eintrittswahrscheinlichkeiten". Auf diese Weise kann dem Wissensmanagement zumindest eine grobe Annäherung an die optimale und somit anzustrebende Kundenkenntnis gelingen. Dies gilt um so eher, je öfter derartige Versuche unternommen bzw. wiederholt und dabei wertvolle Erfahrungen im Abschätzen der relevanten Kurvenverläufe gesammelt werden.

7. Schlussbemerkungen

Auch wenn der stationäre Handel mit vielen Kunden in einem alltäglichen unmittelbaren Kontakt steht, und diese Kontakte zu einer guten Kundenkenntnis führen können, bieten sich vielfältige weitere Möglichkeiten, den Kunden kennen zu lernen. Über die Möglichkeiten eigener und externer Analysen wurde ausführlich berichtet. Dasselbe gilt für die verschiedenen Möglichkeiten, Kundendaten zu sammeln, aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen. Und für die Beschaffung oder Erstellung von Berichten, sog. Kundeninformationen, und deren Verbreitung gilt dasselbe. Die Möglichkeiten einer Gewinnung und Pflege der Kundenkenntnis als kognitives Phänomen, die ohne eine Daten- oder Informationsvorstufe auskommen, stehen ebenfalls offen.

Wie die wertvolle Ressource Kundenkenntnis letztlich gesichert und gepflegt wird, hängt jedenfalls davon ab, wie das Wissensmanagement im Handel betrieben wird, welche Ziele verfolgt, welche Hilfestellungen angeboten, welche Anreize gesetzt, welche Kontrollen durchgeführt und welche Optimierungsversuche unternommen werden. Auch wenn es nicht immer möglich sein sollte, alle Aufwendungen und alle Nutzenwirkungen exakt zu bestimmen und richtig zu antizipieren, so gibt es doch viele gute Gründe für das Bemühen, die optimale Kundenkenntnis anzustreben und sich diesem Optimum durch beharrliches Lernen

schrittweise zu nähern. Dies dürft umso eher gelingen, je intensiver sich auch die Wissenschaft mit Thema Kundenkenntnis im Handel befasst und beide Seiten – Wissenschaft und Praxis – ihre Erkenntnisse bzw. ihr Wissen in Sachen Kundenkenntnis austauschen.

Literatur

Bensberg, Frank (2002).
CRM und Data Mining. in: D. Ahlert, J. Becker, R. Knachstedt & M. Wunderlich (Hg.). Customer Relationship Manament im Handel – Strategien, Konzepte, Erfahrungen, Berlin- Heidelberg: Springer, S. 201-226.

Bertram, Hans & Schneider, Dirk (2002).
Einsatz von Data Warehouse-Technologie Für CRM im Handel, in: D. Ahlert, J. Becker, R. Knackstedt & M. Wunderlich (Hg.). Customer Relationship Manament im Handel – Strategien, Konzepte, Erfahrungen, Berlin- Heidelberg: Springer, S. 321-341.

Biethahn, Jörg, Mucksch, Harry & Ruf, Walter (1996).
Ganzheitliches Informationsmanagement, Band 1: Grundlagen, 4. Aufl., München-Wien: Oldenbourg.

Ellis, Roger & Whittington, Dorothy (1981).
A Guide to Social Skill Training, London-Canberra: Croom Helm.

Geib, Malte, Schierholz, Ragnar & Kolbe, Lutz M. (2003).
Trends im Customer Knowledge Management, in: L. M. Kolbe, H. Österle & W. Brenner (Hg.). Customer Knowledge Management - Kundenwissen erfolgreich einsetzen, Berlin – Heidelberg: Springer, S. 265-279.

Güldenberg, Stefan (1998).
Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen – Ein systemtheoretischer Ansatz, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Holt, Knut, Geschka, Horst & Peterlongo, Giovanni (1984).
Need Assessment. A Key to User-oriented Product Innovation, Chichester-New York-Brisbane-Toronto-Singapore: John Wiley & Sons.

Kolbe, Lutz M. (2003).
Grundelemente erfolgreichen Customer Knowledge Management, in: L. M. Kolbe, H. Österle & W. Brenner (Hg.). Customer Knowledge Management –- Kundenwissen erfolgreich einsetzen, Berlin – Heidelberg: Springer, S. 255-263.

Korell, Markus (2007).
Customer Knowledge Management – Ein Überblick, in: M. Korell & M. Schaschke (Hg.). Customer Knowledge Management, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, S. 1-48.

Neskes, Daniel & Schaschke, Michaela (2007).
Steigerung der Innovationskraft – Mit dem Kunden lernen und Innovationen generieren, in: M. Korell & M. Schaschke (Hg.). Customer Knowledge Management, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, S. 155-185.

Nohr, Holger (2007).
Technische Unterstützung des Customer Knowledge Managements durch Informations- und Kommunikationssysteme, in: M. Korell & M. Schaschke (Hg.). Customer Knowledge Management, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, S. 187-208.

Probst, Gilbert J.B:, Raub, Steffen & Romhardt, Kai (1998).
Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler & FAZ

Rehme, Matthias (1997).
Multimediale Marketing-Dokumentation. Einsatzmöglichkeiten digitaler Dokumentationssysteme im Marketing, Wiesbaden: Gabler.

Silberer, Günter, Steinmann, Sascha & Moeller, Claudia (2008).
Kundenkenntnis im Bekleidungseinzelhandel – eine empirische Studie, Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Göttingen: Institut für Marketing und Handel.

Stasser, Gerold & Titus, William (1985).
Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion, in: Journal of Personality and Social Psychology 1985, Vol. 48, No. 6, pp. 1467-1478.

Stauss, Bernd (2002).
Kundenwissens-Management (Customer Knowledge Management), in: H. Böhler (Hg.). Marketing-Management und Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 273-295.

Steinmann, Sascha, Moeller, Claudia & Silberer, Günter (2008).
Kundenkenntnis im Elektronikfachhandel, in: Silberer, Günter (Hg.). Kundenkenntnis im Handel, Göttingen, Universitätsverlag Göttingen, S. 77-124.

Tack, Werner H. (1990).
Das Gehirn als Computer. Der Mensch – ein informationsverarbeitendes Wesen, in: H. Scheidgen, P. Strittmatter, W. H. Tack (Hg.). Information ist noch kein Wissen, Weinheim-Basel: Beltz, S. 21-35.

Wehner, Theo & Clases, Christoph (1998).
Wissensmanagement: Ein transdisziplinäres Thema, in: Th. Wehner (Hg.), State of the Art. Wissens- und Know-How-Management, Zürich: Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich, S. 4-11.

Willke, Helmut (1998).
Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart: Lucius & Lucius.

Über die Autoren



Prof. Dr. Günter Silberer studierte Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftshochschule Mannheim (heute Universität Mannheim). Dort erfolgte auch seine Promotion und Habilitation (Thema „Werteforschung und Werteorientierung"). Von 1981 bis 1990 hatte er die Professur für Absatzwirtschaft an der Universität Bremen inne. Seit 1991 ist Prof. Dr. Günter Silberer Direktor und Lehrstuhlinhaber am Institut für Marketing und Handel der Georg-August-Universität Göttingen.



Dr. rer. pol. Oliver Büttner studierte Psychologie mit wirtschafts- und sozialpsychologischen Schwerpunkten an der Universität Erlangen. 2008 wurde er an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen mit einer Arbeit zur Konsumentenforschung am Point of Sale promoviert. Von Dezember 2002 bis April 2008 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel, Abteilung Marketing, der Universität Göttingen tätig. Seit Mai 2008 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation der Zeppelin University Friedrichshafen. Sein Forschungsinteresse liegt im Bereich der Konsumentenpsychologie, mit Schwerpunkten auf den Themen Einkaufsverhalten und Methoden der Konsumentenforschung.



Dipl.-Soz. Alexander Gorbach studierte Soziologie und Mathematik an der Nationaluniversität Charkov in der Ukraine. Von Februar 2002 bis Juni 2007 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel, Abteilung Marketing an der Georg-August-Universität Göttingen tätig. Hierbei befasste er sich insbesondere mit Methoden der statistischen Datenauswertung im Rahmen des Data Mining.



Dipl.-Psych. Gunnar Mau studierte Psychologie mit den Schwerpunkten Markt- und Werbepsychologie sowie Sozialpsychologie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und der Universität Mannheim. Von Juni 2002 bis Mai 2008 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel, Abteilung Marketing an der Georg-August- Universität Göttingen tätig. Er promoviert bei Prof. Dr. Günter Silberer zur Rolle der Emotionen beim Einkauf in Online-Shops. Daneben liegen seine Schwerpunkte in der Forschung zur Werbewirkung und zum Konsumentenverhalten und -erleben am PoS sowie in der Untersuchung der Wirkung von Werbung in Computerspielen.



Dipl.-Kffr. Claudia Möller studierte nach ihrer Ausbildung zur Bankkauffrau Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Unternehmensführung an der Georg-August-Universität Göttingen. In ihrer Diplomarbeit befasste sie sich mit dem Thema „Kundenkenntnis im Einzelhandel – Dimensionen, Determinanten und Wirkungen am Beispiel stationärer Handelsbetriebe“. Im Dezember 2007 beendete Frau Möller ihr Studium als Diplom-Kauffrau. Seit März 2008 ist sie im Vertrieb Geschäftskunden bei der E.ON Avacon AG in Helmstedt tätig.



Dipl.-Kfm. Sascha Steinmann studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Statistik an der Universität Bielefeld. Seit Dezember 2004 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel, Abteilung Marketing der Georg-August-Universität Göttingen. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählt die Analyse des Kundenverhaltens in Multi Channel Marketing- und Distributionssystemen anhand von Kundenkontakten und Kundenkontaktsequenzen entlang des Kaufprozesses.

Die Bedeutung der Kundenkenntnis für den Markterfolg der Anbieter ist unbestritten. Dennoch wissen wir wenig darüber, wie gut die Anbieter ihre Kunden kennen. Dies gilt auch für den Handel. Deshalb befasst sich die hier vorgelegte Publikation mit der Ausprägung der Kundenkenntnis im Handel, aber auch mit den Quellen und Determinanten dieser Kenntnis und mit ihren Auswirkungen auf der Anbieter- und auf der Kundenseite. Beachtung finden alle möglichen Quellen der Kundenkenntnis, vor allem aber die Kundenkontakte. Im Einzelnen werden nicht nur relevante Theorien bemüht, sondern auch erste, differenzierte Forschungsergebnisse zur Ausprägung der Kundenkenntnis, zu den Einflussfaktoren und den Auswirkungen dieser Kenntnis präsentiert. Folgerungen für die künftige Forschung und für das Wissensmanagement im Handel schließen das Werk ab.



ISBN: 978-3-940344-67-0

Universitätsverlag Göttingen